

**Die identifisering en evaluering van bestuursuksesdimensies
op verskillende bestuursvlakke**

deur

Michiel Pieter Loubser

Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan
die vereistes vir die graad

Magister in Ekonomiese Wetenskappe



Fakulteit Handel en Administrasie

aan die

Universiteit van Stellenbosch

Studieleier: Prof. L.C. de Jager

Augustus 1993

Verklaring

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

M.P. LOUBSER
Stellenbosch

Augustus 1993

Voorwoord

Graag wil ek my dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone en instansies:

- My studieleier, Prof. L.C. de Jager, vir sy vakkundige hulp, leiding, ondersteuning en geduld.
- Callie Theron en Jan du Toit vir hulle hulp en insette van tyd tot tyd.
- My werkgever, vir die geleentheid om die studie te kon doen.
- George Coetzee en ander kollegas vir hulle hulp, bydraes en ondersteuning.
- Frans Badenhorst, Riëtte Thomas en die res van Mark en Mening se span, vir hul hulp met die vaslegging van die data, algemene raad en ondersteuning.
- Tracey Diesel vir die tik van die skripsie.
- My gesin, Deidré, Luan en Johan vir hulle opoffering, ondersteuning en geduld.
- My Skepper wat alles moontlik maak.

Inhoudsopgawe

	Bladsy
Lys van Bylaes	vii
Lys van Figure	viii
Lys van Tabelle	ix
Abstract	xii
Opsomming	xiv

Hoofstuk 1

Inleiding, Probleemstelling en oorsig van studie

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	6
1.3	Doelstelling van die studie	6
1.4	Oorsig van die studie	7

Hoofstuk 2

Oorsig van aspekte wat met bestuursukses verband hou

2.1	Inleiding	9
2.2	Aspekte wat bestuursukses beïnvloed	10
	2.2.1 Bestuursvaardighede en bestuursvlakke	12
	2.2.2 Bestuursvlak en bestuursgedrag/bestuurstyl	15

2.2.3 Bestuursvlak en bestuursoriëntasie	15
2.2.4 Bestuursvaardighede	16
2.2.5 Spanrolle	29
2.2.6 Bestuursbevoegdhede	30
2.2.7 Bestuursuksesdimensies	55
2.3 Samevatting	58

Hoofstuk 3

Navorsingstrategie en prosedures

3.1 Inleiding	62
3.2 Doelwitte van die ondersoek	62
3.3 Navorsingshipoteses	63
3.4 Die ontwikkeling en samestelling van die vraelys	64
3.5 Metode van data-insameling	65
3.6 Proefpersone	66
3.7 Ontleding en verwerking van die data	82

Hoofstuk 4

Resultate van die ondersoek

4.1 Inleiding	83
4.2 Ontleding van bestuursuksesdimensies	83
4.3 Ontleding van suksesfaktore vir die huidige en toekomstige situasies	91

4.4	Ontleding van faktortellings vir die huidige en toekomstige situasies	102
4.5	Meervoudige analise van variansie (MANOVA) vir die huidige en toekomstige situasies	106
4.6	Samevatting	110

Hoofstuk 5

Gevolgtrekkings en aanbevelings

5.1	Inleiding	114
5.2	Gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die huidige situasie	114
5.3	Gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die toekomstige situasie	117
5.4	Verskille en ooreenkomste tussen bestuursvlakke	120
5.5	Aanbevelings	123
	5.5.1 Aanbevelings vir verdere navorsing	123
	5.5.2 Praktiese toepassing van resultate	124

Bronnelys

Lys van Bylaes

Bylae

- A Bestuursuksesdimensievraelys
- B Omskrywing van dimensies

Lys van Figure

Figuur	Bladsy
4.1 Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (huidige situasie)	103
4.2 Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (toekomstige situasie)	105

Lys van Tabele

Tabel	Bladsy
2.1 Bestuursvaardighede per bestuursvlak	12
2.2 Bestuursvaardighede deur verskillende skrywers geïdentifiseer	18
2.3 Bestuursbevoegdhede deur verskillende skrywers geïdentifiseer	53
2.4 Prestasiedimensies wat met bestuursukses verband hou	56
2.5 Vergelyking tussen basiese vaardighede en bestuursbevoegdhede	59
2.6 Vergelyking tussen basiese vaardighede, bestuursbevoegdhede en bestuursuksesdimensies	60
3.1 Vraelyste uitgestuur en terugontvang per bestuursvlak	67
3.2 Senior bestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag	68
3.3 Middelbestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag	68
3.4 Junior bestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag	68
3.5 Respondente per bestuursvlak en geslag	69
3.6 Respondente per sektor en geslag	69
3.7 Respondente per area en geslag	70
3.8 Respondente per sektor en bestuursvlak	71
3.9 Respondente per geografiese streek en bestuursvlak	72

3.10	Respondente per bestuursvlak en diensjare in huidige pos	73
3.11	Respondente per sektor en diensjare in huidige pos	74
3.12	Respondente per bestuursvlakke en totale dienstydperk	75
3.13	Respondente per sektor en totale dienstydperk	76
3.14	Respondente per bestuursvlak en kwalifikasies	77
3.15	Respondente per sektor en kwalifikasies	78
3.16	Respondente per geslag met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe	79
3.17	Respondente per bestuursvlak met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe	79
3.18	Respondente met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe en verspreiding in funksionele aard van werk	80
3.19	Respondente per geslag en aard van die werk	81
4.1	20 Belangrikste dimensies en gemiddelde beoordelings per bestuursvlak (huidige situasie)	84
4.2	20 Belangrikste dimensies en gemiddelde beoordelings per bestuursvlak (toekomstige situasie)	85
4.3	Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir senior bestuur	86
4.4	Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir middelbestuur	87
4.5	Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir junior bestuur	88

4.6	Vergelyking tussen middelbestuur se eie beoordeling en senior bestuur se beoordeling van middelbestuur vir die toekomstige situasie	89
4.7	Vergelyking tussen junior bestuur se eie beoordeling en senior bestuur se beoordeling van junior bestuur vir die toekomstige situasie	90
4.8	Quartimax geroteerde faktormatriks vir bestuursuksesdimensies vir die huidige situasies	93
4.9	Varimax geroteerde faktormatriks vir bestuursuksesdimensies vir die toekomstige situasie	97
4.10	Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (huidige situasie)	102
4.11	Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (toekomstige situasie)	104
4.12	Eenrigting analise van variansie tussen bestuursvlakke vir die huidige situasie	106
4.13	Betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe vir die huidige situasie volgens die Scheffé-toets	107
4.14	Eenrigting analise van variansie tussen bestuursvlakke vir die toekomstige situasie	109
4.15	Betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe vir die toekomstige situasie volgens die Scheffé-toets	109

ABSTRACT

Loubser, Michiel Pieter, M.Econ., Stellenbosch University.

The Identification and Evaluation of Management Success Dimensions at different Management Levels

Supervisor : Prof. L.C. de Jager

As a result of the continually rapid-changing world with its demands in economical, political, social and technological spheres, it is essential that managers at all levels should adapt to these demands.

The adaptation of managers to future demands is important, as this group of people can to a great extent ensure the long-term survival and growth of a company. Existing and aspiring managers should thus focus on those areas which could make a substantial contribution to management success and the achieving of objectives.

It is therefore essential that a company has clarity as to its vision and strategic priorities so that management dimensions contributing to success or the achieving of objectives can be identified. Shortcomings or areas for development can thus be identified amongst managers and specific development actions can be implemented according to this.

In order to identify the above factors, a questionnaire, consisting of 78 management success dimensions originating from this research, was compiled and distributed to a group of managers at three different levels, namely senior ($n = 43$), middle ($n = 108$) and junior management ($n = 233$). The relative importance of each of the success dimensions was evaluated for the three different management levels, for present as well as future situations.

In an attempt to reduce the 78 dimensions to a smaller number of manageable dimensions, both evaluations (present and future) were subjected to a principle components factor analysis. The resulting factor scores were subjected to a multiple analysis of variance in order to determine whether any significant differences exist between management levels as well as within each management level.

The results indicate that significant differences regarding specific success factors exist for present and future situations, as well as between management levels. These differences indicate the importance of specific factors for certain management levels and the accompanying development actions which should take place per level. Suggestions for practical application and further research are also made.

OPSOMMING

Loubser, Michiel Pieter, M.Econ., Universiteit van Stellenbosch.

Die identifisering en evaluering van bestuursuksesdimensies op verskillende bestuursvlakke

Studieleier : Prof. L.C. de Jager

As gevolg van die voortdurende, snelveranderende wêreld met die gepaardgaande eise op ekonomiese-, politieke-, sosiale- en tegnologiese gebiede, is dit essensieel dat bestuurders op alle vlakke by hierdie eise moet aanpas.

Die aanpassing van bestuurders by eise van die toekoms is belangrik omrede hierdie groep mense tot 'n groot mate langtermyn oorlewing en groei van 'n onderneming kan verseker. Bestaande en aspirant bestuurders moet dus fokus op daardie areas wat noemenswaardige bydraes tot bestuursukses en doelwitbereiking kan maak.

Dit is dus noodsaaklik dat 'n onderneming duidelikheid het oor sy visie en strategiese prioriteite, sodat bestuursdimensies wat bydra tot sukses of doelwitbereiking identifiseer kan word. Leemtes of ontwikkelingsareas kan dus by bestuurders identifiseer word en spesifieke ontwikkelingsaksies kan na aanleiding hiervan implementeer word.

Ten einde bogenoemde faktore te identifiseer is 'n vraelys, bestaande uit 78 bestuur-suksesdimensies afkomstig uit die literatuur, saamgestel en aan 'n groep bestuurders op drie verskillende vlakke, naamlik senior- ($n = 43$), middel- ($n = 108$) en junior bestuur ($n = 233$) versprei. Die relatiewe belangrikheid van elk van die suksesdimensies is vir die drie verskillende bestuursvlakke geëvalueer vir die huidige sowel as toekomstige situasies.

In 'n poging om die 78 dimensies tot 'n kleiner aantal hanteerbare dimensies te reduseer, is beide beoordelings (huidig en toekomstig) onderwerp aan 'n hoofkomponent faktorontleding. Die resulterende faktortellings is aan 'n meervoudige analise van variansie onderwerp ten einde te bepaal of daar enige betekenisvolle verskille tussen bestuursvlakke onderling asook binne elke bestuursvlak bestaan.

Die resultate dui daarop dat daar beduidende verskille ten opsigte van spesifieke suksesfaktore vir die huidige en toekomstige situasies, asook tussen bestuursvlakke bestaan. Hierdie verskille wys op die belangrikheid van spesifieke faktore vir sekere bestuursvlakke en die gepaardgaande ontwikkelingsaksies wat per vlak behoort te geskied. Aanbevelings vir praktiese toepassing en verdere navorsing word ook gemaak.

Hoofstuk 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN OORSIG VAN STUDIE

1.1 Inleiding

Suid-Afrika is deel van 'n voortdurende, snelveranderende wêreld wat 'n definitiewe invloed op die bestaande werksomgewing en markte uitoefen (Norburn, Manning en Birley, 1992). As gevolg van hierdie veranderinge en gepaardgaande druk van verskeie oorde, is dit duidelik dat ondernemings aanpassings moet maak om oor die langtermyn ekonomies te oorleef, en hopelik te groei. Hofmeyr (1990) en Barker (1991) noem veranderinge op politieke, ekonomiese, sosiale en tegnologiese terreine wat almal 'n direkte of indirekte impak op ondernemings het. Manning (1991, p.1) som dit soos volg op: "The business environment is changing at a mindblowing pace. Every day presents new threats, new opportunities, new problems and pressures and possibilities. Even if you can be sure of nothing else, you may be sure of changes in the seven key factors in your business life: the economy, the socio-political environment, legislation, technology, customers, competition and the performance of your own people." Beckhard (1985) bevestig ook bogenoemde en noem verder die volgende aspekte wat ondernemings beïnvloed:

- missie en rigting van die onderneming
- kultuur en norms van onderneming
- ondernemingstruktuur
- posvereistes en -standaarde
- vaardighede wat vereis word en wat beskikbaar is
- waardes van personeel
- persepsies oor die rol van bestuurders
- ontwikkeling van personeel

Hierdie veranderinge bring nuwe verantwoordelikhede, eise en take na vore en het dus weer 'n direkte invloed op een van die belangrikste hulpbronne van enige onderneming, naamlik sy personeel. Human en Human (1989, p.13) beskryf dit soos volg:

"...human resources - not capital nor income, nor material resources - constitute the ultimate basis for the wealth of nations... Clearly, a country which is unable to develop the skills and knowledge of its people and to utilize them effectively in the national economy will be unable to develop anything else."

Bepaalde waarhede in die werksmilieu van Suid-Afrika wat nie geïgnoreer kan word nie, staan ondernemings in die gesig. Daar bestaan 'n tekort aan mannekrag wat korrek opgelei is en die regte blootstelling gehad het ten einde bestuursposse te kan vul (Uys, 1989; Manning, 1991). Daar is nie net 'n tekort aan bestuurders nie, maar ook 'n geweldige tekort aan opgeleide mense. Hofmeyr (1990) en Denge (1991) reken dat gedurende die neëntigs daar 'n tekort van 100,000 bestuurders sal wees asook 'n tekort van 400,000 professionele, tegniese en hoogsgevoel mense. Besigheids- en bestuursvaardighede is dus essensieel vir 'n land soos Suid-Afrika waar 'n formele en informele ekonomiese sektor hand aan hand staan en gesamentlik ekonomiese groei moet stimuleer. Beide hierdie sektore het 'n dringende behoefte aan bestuurders met onder andere talente soos entrepreneurskap, deursettingsvermoë, geloof in eie vermoëns, mensekennis en kommunikasievaardighede.

Die vroeë identifisering en kostedoeltreffende ontwikkeling van potensiële bestuurders, sowel as opvolgbeplanning en loopbaanbeplanningsaksies hang nou saam met die sukses wat 'n onderneming bereik (Vincent, 1988). Bestuurders, op alle vlakke, is die ruggraat van enige onderneming en as hierdie korps nie vir huidige en toekomstige eise voorberei word nie, kan dit nadelige gevolge inhou vir alle betrokke partye. Hierdie belangrike aspek word ook deur Hofmeyr (1990) gedeel en hy noem die bestuur van menslike hulpbronne, wat arbeidsverhoudinge, die behoefte aan verhoogde produktiwiteit, tekorte aan vaardighede, opleiding en die bestuur van verskillende kulture insluit, as een van die grootste uitdagings van die toekoms. Banning en Wintermantel (1991) identifiseer in hierdie verband sekere elemente wat essensieel is vir sukses vir enige onderneming. Hierdie elemente sluit 'n duidelike missie en doelwitte, strategieë om doelwitte te bereik en ondersteunende strukture in. Hulle beklemtoon ook die waarde van personeel en bestuurders se kennis, vaardighede en ingesteldhede om doelwitte te bereik asook die ontwikkeling van toepaslike bestuurstyl, -temperament en -stelsels wat moet meehelp om mikpunte te bereik. Enige personeel- of bestuursontwikkelingsaksie moet dus gefokus en behoeftegerig wees om strategiese doelwitte te bereik. Hoe meer behoeftegerig enige personeelontwikkelingsaksie is, hoe groter is die kans op sukses en langtermyn oorlewing.

Hierdie behoeftegerigtheid en integrasie van personeelontwikkelingsaksies met ander stelsels, en meer spesifiek bestuursontwikkelingsaksies, word deur Coetzee (1989, p.5) saamgevat as hy sê: "Die tipes bestuursontwikkelingsprogramme vir 'n onderneming moet in ooreenstemming wees met die strategiese doelwitte van die onderneming, die strategiese menslike hulpbrondoelwitte sowel as met die oorkoepelende menslike hulpbronstrategie en beleid van die onderneming. Dit kan nie in isolasie hanteer word nie." Marsh, MacCormick en Robinson (1986) en Hartnagel en Kleiner (1990) bevestig bogenoemde as hulle ook die passing van 'n bestuursontwikkelingfilosofie met die organisasie se missie en strategieë beklemtoon. Hulle beklemtoon ook verder 'n totale geïntegreerde benadering waar personeel- en bestuursontwikkelingstrategieë met ander stelsels soos prestasiebeoordeling, opvolgbeplanning en loopbaanbeplanning inskakel.

Dit is duidelik dat hierdie gerigtheid van ontwikkelingstrategieë op strategiese doelwitte noodsaaklik vir sukses en doelwitbereiking is. Hiermee saam is die spesifieke areas waarbinne daar presteer moet word, net so belangrik. Die korrekte identifisering van hierdie areas is dus essensieel vir enige onderneming om te verseker dat aspirant- en bestaande bestuurders se kennis en vaardighede in hierdie areas uitgebrei word. Om duidelikheid oor hierdie areas te kry, is dit sinvol om na verskillende definisies en omskrywings te kyk. Sims en Sauser (1985, p.52) beskryf hierdie areas as 'n bevoegdheidsarea en definieer dit soos volg: "... a characteristic of an individual that leads to behaviours that meet the job demands within the parameters of the organizational environment and that, in turn, bring about desired results. A competency can consist of a motive, trait, skill, aspect of self-image, social

role, or body of knowledge that leads to effective performance." Boyatzis (1982) en Dulewicz (1989) definieer bevoegdhe en/of bevoegdheidsareas in dieselfde sin. Schroder (1989) fokus op bestuursbevoegdhe en maak 'n onderskeid tussen "basiese" bevoegdhe en "hoë prestasie" bevoegdhe. Hy definieer basiese bestuursbevoegdhe as "... skills needed to understand and perform the tasks of managing in any organization" (p.20). Sy definisie van hoë prestasie bevoegdhe is: "A high performance competency is a relatively stable set of behaviours which produces significantly superior workgroup performance in more complex organizational environments (p.22)."

Targeted Management (1984, p.5) omskryf nie bevoegdhe nie, maar bestuursdimensies soos volg: "Clusters of similar skills, abilities and/or knowledges (behaviours) form management dimensions. These behaviours are specific, observable and verifiable; they can be reliably and logically classified together. The extent to which a manager displays effective behaviour in these dimensions determines whether he/she will be successful (or fail) on the job". MacLagan (1992) gebruik die term bestuursattribute en/of -kwaliteite wat verwys na spesifieke kennisvlakke, vaardighede en ingesteldhede. Handscombe en Norman (1989) verwys op hulle beurt na bestuursbekwaamhede wat neerkom op kennis, ervaring en vaardighede in spesifieke areas. Dit is duidelik dat hierdie verskillende omskrywings en definisies na min of meer 'n kombinasie van kennis, vaardighede, ervaring, persoonlikheidseienskappe, motiewe, bestuursgedrag, vermoëns en bekwaamhede verwys. Die oorwegende en mees algemene terme in die literatuur is bestuursbevoegdhe of bestuursdimensies en om verwarring te voorkom, word slegs die term bestuursuksesdimensies voortaan gebruik.

1.2 Probleemstelling

Die onderneming waarin die studie onderneem word, bevind hom tans in 'n situasie van verandering en druk vanuit verskeie oorde en moes dringende introspeksie doen oor sy bestaansreg, voortbestaan, visie en strategiese prioriteite vir die nabye toekoms. Hierdie strategiese ondersoek het spesifieke prioriteite na vore laat kom, waarna strategieë ontwikkel is om die gestelde mikpunte te bereik. Menslike hulpbronstrategieë en -doelwitte, wat bestuursontwikkelingsaksies insluit, is hierby aangepas en moes so spoedig moontlik in die praktyk deurgevoer word. Die ontwikkeling van bestuurders, op verskillende bestuursvlakke, is as 'n prioriteitsarea uitgewys. Die bestaande bestuursuksesdimensies wat in 1979 geïdentifiseer en gevalideer was, is duidelik verouderd en moes herbeoordeel word om die korrekte fokus na aanleiding van strategiese prioriteite te verseker. Die navorsingsprobleem kan dus na aanleiding van bogenoemde gedeeltes as volg geformuleer word:

Watter bestuursuksesdimensies per bestuursvlak, wat met sukses verband hou, word vir die huidige en vir die toekoms as belangrik beskou en hoe verskil hierdie dimensies vir junior-, middel- en senior bestuursvlakke?

1.3 Doelstelling van studie

Uit bogenoemde kan die hoofdoel afgelei word, naamlik die evaluering van bestaande bestuursuksesdimensies op drie bestuursvlakke in terme van belangrikheid. Hiermee saam die identifisering en validering van bestuursuksesdimensies op drie bestuursvlakke vir die toekomstige situasie sodat ontwikkelingsaksies wat hieruit voortvloei pro-aktief en toekomsgerig kan wees.

Om hierdie hoofdoelwit te bereik, word die volgende subdoelwitte nagestreef:

- (i) Belangrikheid van die suksesdimensies per bestuursvlak evalueer vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (ii) Spesifieke suksesdimensies per bestuursvlak identifiseer, na aanleiding van die relatiewe belangrikheid, vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (iii) Verskille en ooreenkomste in suksesfaktore per bestuursvlak identifiseer vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (iv) Betekenisvolle verskille tussen die suksesfaktore per bestuursvlak uitlig vir die huidige sowel as toekomstige situasie.

1.4 Oorsig van die studie

1.4.1 Hoofstuk 2: Oorsig van aspekte wat met bestuursukses verband hou

In hierdie hoofstuk word die klem geplaas op aspekte wat met bestuursukses verband hou. Die identifisering van hierdie aspekte is belangrik omrede daar verskillende benaderings en uitgangspunte bestaan oor wat bestuursukses beïnvloed. Die verskille in bestuursukses op verskillende bestuursvlakke asook verskillende skrywers se beskrywing van daardie aspekte wat met bestuursukses verband hou, word in oënskou geneem. 'n Vergelyking, in tabelvorm van bestuursvaardighede, -bevoegdhede en -dimensies word gemaak om verskillende sienings en uitgangspunte te beoordeel. As samevatting word die basiese vaardighede van Katz (1955), Schroder (1989) se bevoegdhede en Targeted Management (1984) se suksesdimensies vergelyk en saamgevoeg om 'n basislys van bestuursuksesdimensies daar te stel.

1.4.2 Hoofstuk 3: Navorsingstrategie en prosedures

In hierdie hoofstuk word die metodologie met die opstel en administrasie van die vraelys asook die ontleding en verwerking van die navorsingsdata bespreek. Die doel van die navorsing asook hipoteses en die beskrywing van die proefpersone word breedvoerig bespreek.

1.4.3 Hoofstuk 4: Resultate van die ondersoek

Die inhoud van hoofstuk vier handel oor die resultate van die ondersoek. Die resultate word breedvoerig uiteengesit en bespreek na aanleiding van vier hoofterreine, naamlik bestuursuksesdimensies, suksesfaktore, faktortellings en meervoudige analise van variansie vir die huidige en toekomstige situasie.

1.4.4 Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings

In hierdie hoofstuk word resultate fyner ontleed, interpretasies en afleidings gemaak en moontlike verklarings gegee. Teen die agtergrond van die doel van die studie word sekere gevolgtrekkings gemaak, asook aanbevelings vir verdere navorsing sowel as aksies wat in die praktyk toegepas kan word.

Hoofstuk 2

OORSIG VAN ASPEKTE WAT MET BESTUURSUKSES VERBAND HOU

2.1 Inleiding

Bestuurders het in die verlede en sal vir seker in die toekoms 'n sleutelrol vervul in alle ekonomiese stelsels, veral ten opsigte van ondernemings en 'n land se ekonomiese groei en ontwikkeling. Bower (1977) toon tereg aan dat daar 'n direkte verband bestaan tussen bestuurs- en ondernemingsdoeltreffendheid. Hierdie bestuursaspek is op die kort- sowel as langtermyn belangrik en daar behoort dus op faktore of elemente wat doeltreffendheid beïnvloed, gefokus te word. Hierdie doeltreffendheids-verwantskap is onder andere een van die redes vir die klem wat daar op die identifisering en ontwikkeling van bestuurspotensiaal geplaas word.

Dit is dus noodsaaklik dat daar in enige bestuursontwikkelingspoging gefokus word op daardie aspekte wat bestuursukses of -doeltreffendheid kan beïnvloed. Die identifisering van hierdie aspekte is belangrik vir bestuursopleiding waar daar op spesifieke kennis en vaardighede gekonsentreer word sodat huidige en aspirant bestuurders aan posvereistes kan voldoen. Dit is verder ook belangrik vir die ontwikkeling van bestuurders op die langer termyn omrede ontwikkelingsaksies gerig moet wees op spesifieke aspekte wat toekomstige bestuursukses kan beïnvloed. Hierdie aspekte is ook belangrik vir bestuursevalueringspogings, want die meting van bestuursgereedheid en/of -potensiaal word ook na aanleiding van bestuursuksesfaktore gedoen.

2.2 Aspekte wat bestuursukses beïnvloed

Die aspekte wat bestuursukses of -doeltreffendheid kan beïnvloed, word in die literatuur op verskillende wyses beskryf. Katz (1955), Cunnington (1985), Pate en Nielson (1987), Handscombe en Norman (1989), Jacobs (1989), Coulson-Thomas (1990), Galagan (1990), Andrews (1991) en Mann en Staudenmier (1991) verwys na vaardighede of vaardigheidsareas terwyl Mintzberg (1975) en Kotter (1982), in 'n mindere mate, na basiese bestuursrolle wat vertolk moet word, verwys. Vanuit 'n ander hoek beskou, word Mintzberg se werk in Cunnington (1985) beskryf as 'n taksonomie wat gebaseer is op die waarneming van bestuurders se gedrag en die identifisering van vaardighede wat as belangrik vir bestuursukses beskou word. Camp, Blanchard en Huszco (1986) verwys weer na spesifieke kennis en vaardighede wat bestuursukses voorspel en Hofmeyer (1990) na vaardighede, kennis en houdings. Schein (1987) noem drie vermoëns waarvoor bestuurders moet beskik en Peter (1984) verwys na groepe van vaardighede en eienskappe. Davis, Hellervik en Sheard (1989) wys op agt faktore wat belangrik is vir bestuursukses en sluit faktore soos vaardighede, kennis en persoonlikheidseienskappe in. Daarenteen identifiseer Schroder (1989) drie klasse van bevoegdhede, naamlik bevoegdhede vir die toetrede vlak, bevoegdhede vir die basiese vlak en bevoegdhede vir die hoë prestasievlak, wat impliseer dat spesifieke bevoegdhede nodig is om uitstaande prestasie te lewer in 'n groter en meer komplekse organisatoriese omgewing. Die Florida Council on Educational Management (F.C.E.M.) (Schroder, 1989) se navorsing oor bevoegdhede en die Kognitiewe Studies (Schroder, 1989) waar laboratoriumsimulasie-metodes gebruik is om kognitiewe bevoegdhede en -gedrag te evalueer, het in 'n groot mate dieselfde resultate met betrekking tot bevoegdhede behaal - in dié sin dat die vier belangrikste kognitiewe bevoegdhede ooreenstem. (Kyk na Tabel 2.3(i) kolom xii en xiii).

Boyatzis (1982) en Prideaux en Ford (1988) verwys ook na bevoegdhede wat belangrik is vir bestuursprestasie en -sukkes, terwyl Magerison (1984; 1988) 'n kombinasie van vaardighede, vermoëns en dryfkragte uitlig wat belangrik vir bestuursukses en -vordering is. Dyer (1983) verwys weer na spesifieke kerngedrag of interpersoonlike vaardighede en gebeurlikheidsfaktore wat essensieel vir bestuursukses is.

Uit 'n ander hoek wys Banning en Wintermantel (1991) na 'n model wat organisasiedoeltreffendheid en bestuursukses kan verbeter. Hulle wys daarop dat daar sewe elemente is wat essensieel vir sukses is, naamlik:

- duidelike missie en doelwitte;
- rigtinggewende strategieë;
- doeltreffende organisasiestrukture;
- doelgerigte, gemotiveerde personeel;
- kritiese kennis en vaardighede vir personeel;
- doeltreffende bestuurstyle en
- goedontwikkelde bestuurstelsel.

Dit is dus duidelik dat daar besliste aspekte is wat pertinent uitgelig word wat met bestuursukses verband hou. Die aspekte word deur sommige skrywers as vaardighede beskryf, terwyl ander dit weer bevoegdhede noem. Hoe dit ookal beskryf word, is dit duidelik dat sekere aspekte of gedrag wat bestuurders openbaar, met sukses en doeltreffendheid verband hou, terwyl ander gedragselemente tot 'n mindere mate met sukses en doeltreffendheid verband hou.

2.2.1 Bestuursvaardighede en bestuursvlakke

Die relatiewe belangrikheid in die uitoefening van die basiese vaardighede naamlik konseptuele-, menslike verhouding- en tegniese vaardighede, varieer na aanleiding van die bestuursvlak waarbinne 'n bestuurder optree. 'n Insiggewende studie deur Guglielmino (1980) waartydens inligting deur middel van 'n landwye steekproef van "Fortune 500" maatskappye ingewin is, het getoon dat die relatiewe belangrikheid van die verskillende vaardighede per bestuursvlak varieer, soos in Tabel 2.1 uiteengesit.

Tabel 2.1
Bestuursvaardighede per bestuursvlak

Bestuursvlakke	TIPE VAARDIGHEID		
	Konseptuele vaardighede	Menslike verhouding-vaardighede	Tegniese vaardighede
Top	47%	35%	18%
Middel	31%	42%	27%
Begin	18%	35%	47%

Guglielmino (1980, pp. 12-14)

Volgens Tabel 2.1 is dit duidelik dat die bestuursvlak wat deur 'n bestuurder beklee word nie sondermeer in relevante studies wat op bestuurders konsentreer, geïgnoreer kan word nie. Schroder (1989) verwys ook na verskillende bevoegdhede op verskillende vlakke, naamlik die toetrede vlak, basiese vlak en hoë prestasievlak. Hierdie aspek word onder andere bevestig deur middel van 'n gevolgtrekking waartoe Boshoff en Alberts (1987) in hul oorsig van vier Suid-Afrikaanse studies kom:

"This interpretation implies that the level of management as well as perceived success should be taken into account in studying the world of management and in the training and development of managers" (p.25).

Soos Tabel 2.1 aandui, het topbestuurders relatief meer konseptuele vaardighede as middel- en junior bestuurders nodig. Middelbestuurders het relatief meer menslike verhoudingvaardighede as top- en junior bestuurders nodig, terwyl junior bestuurders meer tegniese vaardighede as senior en middelbestuurders nodig het.

In 'n artikel van Bergwerk (1988) verwys hy na sekere sleuteldimensies en/of vaardighede wat op verskillende bestuursvlakke tot bestuursdoeltreffendheid kan lei. Dit is duidelik volgens sy studie dat verskillende bestuursvlakke verskillende vaardighede en eise het, wat by implikasie op verskillende suksesdimensies neerkom. Die vaardighede per bestuursvlak volgens Bergwerk (1988) is soos volg:

Vlak I

- selfmotivering
- bestuur van mense
- beplanning, organisering en kontrole
- kommunikasie
- spesialis of tegniese kennis

By hierdie vlak word verwys na vaardighede wat meestal by eerstevlakbestuur tuishoort. Die kern van eerstevlakbestuur is om spesifieke doelwitte met die hulp en ondersteuning van andere te bereik en vereis veral hoë prestasie-motivering, basiese bestuursvaardighede en spesialiskennis om doeltreffend te funksioneer.

Vlak II

- beïnvloedingsvaardighede
- organisatoriese bewustheid
- oordeelsvermoë
- gebruik van mag en gesag

Op hierdie vlak word dit aangeneem dat aanvaarde bevoegdheids- of vaardigheidsvlakke bereik is in al die eerstevlak vaardighede. Die vermoë om mense te beïnvloed en te oorrede om pro-aktief aan doelwitte te werk is 'n vaardigheid wat hier baie sterk figureer. 'n Wyer organisatoriese bewustheid en doeltreffende funksionering is ook op hierdie vlak belangrik.

Die primêre taak op hierdie bestuursvlak is om oorhoofse doelwitte te stel en om hulpbronne sodanig te mobiliseer ten einde mikpunte te bereik.

Vlak III

- strategiese denke
- persoonlike impak
- eksterne perspektiewe

Op hierdie vlak is bogenoemde dimensies belangrik sowel as bevredigende prestasie op die dimensies van die tweede vlak. Vlak drie impliseer 'n baie breër perspektief van werk buite die organisasie. Strategiese ingesteldheid en 'n hoë mate van persoonlike kredietwaardigheid is op hierdie vlak van uiterste belang. Die kerntaak op hierdie vlak is 'n sterk aksie om definitiewe rigting aan die organisasie te gee. Bogenoemde drie vlakke volg op mekaar, wat impliseer dat geen spesifieke dimensie op spesifieke tydstippe minder belangrik is nie, maar eerder 'n verlengstuk of 'n uitbouing en verbreding van dimensies is.

2.2.2 Bestuursvlak en bestuursgedrag/bestuurstyl

Benewens die vaardighede wat van bestuurders op verskillende bestuursvlakke vereis word, wil dit voorkom asof verskillende bestuursvlakke ook verskillende bestuursgedrag of -style openbaar. Nealy en Blood (1968), Heller en Yukl (1969) en Jago en Vroom (1977) kom tot die gevolgtrekking dat hoe hoër die hiërargiese posisie van 'n bestuurder, hoe meer geneig is hy om van deelnemende bestuurspraktyke gebruik te maak.

2.2.3 Bestuursvlak en bestuursoriëntasie

In Lizamore (1981) se Suid-Afrikaanse studie oor bestuurders se bestuursoriëntasie en hulle bestuursvlak, kom hy tot die gevolgtrekking dat senior bestuurders nie beduidend meer taakgeoriënteerd as middelbestuurders is nie. Beide Lizamore (1981) en Smith (1983) toon verder aan dat die geneigdheid tot die uitoefening van mag en gesag tussen verskillende bestuursvlakke varieer. Dit is veral duidelik dat senior bestuur 'n groter geneigdheid tot die uitoefening van mag en gesag toon.

In 'n studie van Coetzee (1989) waarin die selfwaargenome leierskapprofiel van bestuurders op verskillende bestuursvlakke ondersoek is, is gevind dat taakoriëntasie by top- en senior bestuurders beduidend verskil van junior bestuurders in dié sin dat junior bestuurders sterker taakgerig is - dus deels kontrasterend met Lizamore (1981) se bevindinge. Verder het Coetzee ook gevind dat top- en seniorbestuurders 'n betekenisvolle laer selfwaargenome voorkeur het vir posisionele mag as junior bestuurders, sowel as 'n betekenisvolle hoër selfwaargenome voorkeur vir persoonlike mag. Bogenoemde bevindings maak sin as daar na die praktiese werklikheid van die bestuursituasie gekyk word. Junior bestuurders is verplig om meer posisionele mag te gebruik as gevolg van die aard van hulle daaglikse aktiwiteite. Daarenteen word die senior en topbestuurder amper gedwing om meer van persoonlike mag gebruik te maak waar hy uit die aard van sy pligte ander bestuurders in 'n span moet saambind. Coetzee (1989) vind verder dat top- en senior bestuurders oor betekenisvol hoër prestasie-motiveringsvlakke as junior bestuurders beskik en gevolglik geneig is om 'n hoër taakoriëntasie te hê.

2.2.4 Bestuursvaardighede

Volgens De Villiers (1977) is dit duidelik dat alvorens die opleiding, ontwikkeling en evaluering van bestuurders binne ondernemingsverband aangespreek kan word, dit eers nodig is om die bestuurskorps se spesifieke funksionering te ontleed en te verstaan.

Tabel 2.2 toon bestuursvaardighede soos deur verskillende skrywers geïdentifiseer. Die basiese vaardighede van Katz (1955) en Cunnington (1985) is as basis gebruik en die ander skrywers se vaardighede is volgens die basiese vaardighede gegroepeer.

Ten opsigte van bestuurders se funksionering word redelik algemeen aanvaar dat 'n bestuurder oor die volgende drie vaardighede moet beskik (Katz, 1955; Cunnington, 1985):

- Tegnieiese vaardighede: Dit is die vermoë om kennis, metodes, prosesse, prosedures en tegnieke te gebruik in die uitvoering van gespesialiseerde aktiwiteite.
- Menslike verhoudinge-vaardighede: Dit is die vermoë en oordeel om met mense te werk deur middel van die toepassing van motiveringsbeginsels sowel as doeltreffende leierskap.
- Konseptuele vaardighede: Dit is die vermoë om die kompleksiteit van die totale organisasie te begryp asook hoe elke individuele gedeelte daarby inpas. (Kyk Tabel 2.1 kolom(i)).

Tabel 2.2 (i)
Bestuursvaardighede deur verskillende skrywers geïdentifiseer

(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)	(viii)
KATZ (1955) en Cunnington (1985)	MINTZBERG (rolle) (1975) Knibbs et al. (1985)	DDI (Targeted Management, 1984)	PETER (1984)	MINTZBERG (Cunnington, 1985)	CAMP, BLANCHARD, HUSCZO (1986)	PATE & NIELSON (1987)	SCHEIN (1987)
Konseptuele vaardighede	Monitor Verspreider Kommunikeerder Entrepreneur Toekenner	Administratiewe vaardighede	Intellektueel Administratief	Besluitnemings- vaardighede Hulpbrontoewysing- vaardighede Entrepreneurs- vaardighede Informasie- prosessering	Administratiewe vaardighede (Beplanning, besluitneming, organisering en kontrolering) Intellektuele vermoëns (Numeriese en verbale redenering, konseptuele vermoëns, diagnostiese en analitiese vermoëns)	Diagnostiese en probleemoplossingsvaardighede	Analitiese vaardighede
Menslike verhouding- vaardighede	Leiersrol Skakelrol Hooffiguur Konflikhanteerder Onderhandelaar	Interpersoonlike vaardighede	Interpersoonlik Werksmotivering Prestasie stabiliteit	Ondergeskikte vaardighede Leierskapvaardighede Konflikhantering- vaardighede Introspeksie- vaardighede	Interpersoonlike vaardighede Persoonlikh. eienskappe - emosionele - motivering - loopbaangerigtheid - aanvaarbaarheid - onafhanklikheid - weerstand teen spanning en stres - inisiatief	Spanbou- vaardighede Bestuurs- vaardighede	Interpersoonlike of intergroep- vaardighede Emosionele vaardighede
Tegniese vaardighede		Werks- en besigheids- waardes				Tegniese vaardighede	

TABEL 2.2 (ii)
Bestuursvaardighede deur verskillende skrywers geïdentifiseer

(ix) HANDSCOMBE & NORMAN (1989)	(x) JACOBS (1989)	(xi) COULSON-THOMAS (1990)	(xii) GALAGAN (1990)	(xiii) HOFMEYR (1990)	(xiv) ANDREWS (1991)	(xv) MANN & STAUDENMIER (1991)
Strategiese visie en ontwikkeling Entrepreneursvaardighede Identifisering van strategiese kliënte en behoeftes Tegnologiese identifisering Analitiese bestuursvaardighede Beplanningsvaardighede Besluitnemingsvaardighede	Beplanning en organise-ringsvaardighede Besluitnemings-vaardighede Analitiese en redenerings-vaardighede	Begrip vir anatomie van projek Besluitnemingsvaardighede Beplanning en skedulering Kostebeplanning en kontrole	Visioenêre vaardighede Antisipering van veranderinge Prosesse begryp, verander en bestuur	Strategiese beplannings-vaardighede Analitiese vaardighede	Redenerings-vaardighede Strategiese denke Internasionale markte en omgewing benut Pro-aktiwiteits-vaardighede Implementering van 'n strategie	Vaardighede om besigheids-strategie te imple-menteer (ook inter-nasionale mededinging)
Bestuurstyl wat strategie dryf Bestuur van verandering Ontwikkelingsvaardighede	Mondelinge kommunikasie-vaardighede Leierskap-vaardighede Spanlidvaardighede Motiverings-vaardighede Persoonlike en innerlike krag	Kommunikasievaardighede Bestuur van kontrakte	Leerder en leer vaardighede Besorgheid Mag en fasilitering Spanvaardighede Veranderings-bestuur-vaardigheid Funksionering in multikulturele omgewing Vertroue inboesem Selfinsig Transisie- en transformasie-leierskap-vaardighede	Mensvaardighede Onderhandelings-vaardighede Interpersoonlike vaardighede Arbeidsverhoudinge-vaardighede	Veranderings-bestuursvaardighede Bestuur van funksionele groepe en kulture	Leierskapvaar-dighede Prestasiebestuur-vaardighede Kliëntediens- en markgerigte-vaardighede Veranderingsbe-stuurvaardighede Spanbouwvaardighede Interpersoonlike vaardighede
Korporatiewe bewustheid, prioriteite en vaardighede Benutting van tegnologie	Geskrewe kommunikasie vaardighede	Kontrolle oor verandering Bestuur van kontrakte		Bemerkings-vaardighede Finansiële bestuurs-vaardighede Tegniese vaardighede	Tegniese en professionele kennis en vaardighede	Kwaliteits-beheervvaardighede

In 'n studie van Development Dimensions International (DDI) is vier bronne bestudeer om die verband tussen bestuursdimensies en sukses in bestuursposisies te bepaal (Targeted Management (DDI), 1984). Die bronne was onderskeidelik posontledingnavorsing deur DDI self (Bron A), posontledingnavorsing deur 'n ander instansie (Bron B) 'n bestuursvorderingstudie deur AT en T (Bron C) en valideringsnavorsing vir takseersentrums by groot maatskappye (Bron D).

Bray (1973) se faktoranalise van die data van AT en T se bestuursvorderingstudie (Bron C) het die volgende belangrike faktore uitgelig wat met bestuursukses verband hou:

- administratiewe vaardighede wat beplanning en organisering van werk en besluitneming insluit; en
- interpersoonlike vaardighede wat persoonlike impak, leiding aan ander, gedragsverandering en aanbiedingsvaardighede insluit.

Russel (1982) se faktoranalise het die volgende resultate opgelewer:

- administratiewe vaardighede wat beplanning en organisering, besluitneming, beslistheid en geskrewe kommunikasie insluit; en
- interpersoonlike vaardighede wat leierskapvaardighede, buigsaamheid, omgewingsbewustheid, selfobjektiwiteit en toleransie vir onsekerheid insluit.

Soortgelyke resultate is deur Hinrichs en Haanpera (1975) gevind tydens 'n faktorontleding van bestuursuksesdimensies van takseersentrumbeoordelings. (Kyk Tabel 2.2 Kolom (iii)).

In Cunningham (1985) word Mintzberg se werk as 'n taksonomie beskryf wat gebaseer is op die waarneming van hoofbestuurders se gedrag en die identifisering van vaardighede wat belangrik is vir sukses en doelwitbereiking. Die vaardighede is soos volg:

- Ondergeskikte vaardighede: Dit verwys na die vermoë om ondergeskikte verhoudinge doeltreffend te handhaaf en te bou.
- Leierskapvaardighede: Dit is die vermoë van 'n bestuurder om ondergeskiktes te motiveer, op te lei en leiding te gee.
- Konflikhanteringvaardighede: Dit verwys na die vermoë om as arbiter/mediator op te tree in situasies waar individue in direkte konflik is.
- Informasieprossesseringsvaardighede: Dit is die vermoë om inligting te versamel en sinvol te versprei.
- Besluitnemingsvaardighede: Dit verwys na die vermoë om besluite te neem in ongestruktureerde situasies.
- Hulpbrontoewysingsvaardighede: Dit is die vermoë om te onderskei en te kies tussen kompeterende eise en om dienooreenkomstig tyd en ander hulpbronne toe te ken.
- Introspeksievaardighede: Dit verwys na die vermoë om te leer deur jou eie en ander se werksgedrag waar te neem.
- Entrepreneursvaardighede: Dit verwys na die vermoë om probleme en geleenthede raak te sien en berekende en beheerde aksie te neem om veranderinge te implementeer.

Peter (1984), Camp, Blanchard en Huszczo (1986) en Schein (1987) verwys almal na spesifieke kennis en vaardigheidsgroepe wat met bestuursukses verband hou. Die kategorieë van kennis en vaardighede is die volgende:

- administratiewe;
- interpersoonlike of intergroep;
- intellektuele;
- persoonlikheidseienskappe of emosionele; en
- tegniese vaardighede.

Hierdie kategorieë staan nie onafhanklik van mekaar nie en al bogenoemde skrywers is dit eens dat die totale integrasie van die genoemde kategorieë uiteindelik die mate van sukses wat 'n bestuurder sal behaal, bepaal. Schein (1987) onderskei drie groepe vermoëns of vaardighede, naamlik analitiese-, interpersoonlike of intergroep- en emosionele vaardighede. Analitiese vaardighede verwys na die vaardighede en vermoëns om probleme te identifiseer, te ontleed en op te los in onsekere situasies of omstandighede waar inligting ontbreek. Die vermoë om relevante van irrelevante inligting te onderskei sowel as die vermoë om die geldigheid en betroubaarheid van inligting te bepaal is ook hier ter sprake. Besluitneming is nie soseer belangrik nie, maar wel die bestuur van die besluitnemingsproses. Hierdie groep vaardighede stem goed ooreen met Peter (1984) en Camp, Blanchard en Huszczo (1986) se administratiewe vaardighede wat beplanning, besluitneming, organisering en kontrolering insluit. Wat begripsomskrywing betref, stem dit ook ooreen met Camp et al, (1986) se intellektuele vermoëns wat onder andere konseptuele en diagnostiese asook analitiese vermoëns insluit en in 'n mindere mate met Peter (1984) se intellektuele vaardighede.

Schein (1987) se definisie van interpersoonlike of intergroepvaardigheid, naamlik die vermoë om mense op alle vlakke te beïnvloed, te bestuur, te lei, te manipuleer en te beheer om organisasiedoelwitte te bereik, is bykans dieselfde as Camp et al, (1986) en Peter (1984) se omskrywing. Emosionele vaardighede, wat die inherente vermoë is om deur interpersoonlike krisisse en situasies gestimuleer te word, asook die aanvaarding van verantwoordelikheid, uitoefening van mag, die neem van moeilike besluite en die beheer en hantering van emosies en gevoelens, stem weer grootliks ooreen met die persoonlikheidseienskappe van Camp et al, (1986) en werksmotivering en prestasiestabiliteit van Peter (1984).

Camp, Blanchard en Huszco (1986) en Peter (1984) verwys onderskeidelik na tegniese vaardighede en werks- en besigheidswaardes. Tegniese vaardighede word dieselfde omskryf as Katz (1955) en Cunnington (1985) se omskrywings, terwyl Peter (1984) se werks- en besigheidswaardes eerder na 'n waardestelsel of ingesteldheid verwys waarbinne tegniese vaardighede aangewend word.

Pate en Nielson (1987) spesifiseer ook diagnostiese en probleemoplossingsvaardighede as 'n basiese vaardigheidsgroep. Spanbou- en bestuursvaardighede is 'n ander basiese vaardigheidsgroep. Hierdie twee vaardigheidsgroepe stem ooreen met Katz (1955), Peter (1984), Targeted Management (1984), Cunnington (1985), Camp et al, (1986) en Schein (1987) se vaardighedsindeling. (Kyk Tabel 2.2 Kolom (iv-viii)).

Handscombe en Norman (1989) lys die volgende vaardighede wat uitvoerende spanne en bestuurders moet hê om aan toekomstige eise en uitdagings te voldoen:

- strategiese visie en vaardighede om geleenthede te identifiseer;
- bewese vaardighede in strategiese ontwikkeling;
- korporatiewe bewustheid, prioriteite en vaardighede;
- identifisering met strategiese kliënte en hulle behoeftes;
- benutting van beskikbare tegnologie;
- visie om nuwe tegnologie te identifiseer en aan te wend;
- goed ontwikkelde analitiese bestuursvaardighede sodat daar op resultate gefokus kan word;
- aanvaarding en ondersteuning van 'n bestuurstyl wat 'n spesifieke strategie dryf;
- vaardighede om te beplan en verandering te bestuur;
- vaardighede om voortdurend andere sowel as self te ontwikkel; en
- vaardighede om uitdagende besluite te neem en aksies te loods.

Die volgende kernvaardighede word deur Jacobs (1989) uitgelig:

- geskrewe kommunikasievaardighede;
- mondelinge kommunikasievaardighede;
- leierskapvaardighede;
- spanlidvaardighede;
- beplanning- en organiseringsvaardighede;
- besluitnemingsvaardighede;
- motiveringsvaardighede;
- persoonlike en innerlike krag; en
- analitiese- en redeneringsvaardighede.

In Coulson-Thomas (1990) se artikel oor die noodsaaklikheid van projektebestuurvaardighede sê hy die volgende:

"You must prepare employees for the future, which is to prepare them for a world where change will be in permanent acceleration. They must be mentally prepared to accept change. They must be intellectually prepared to understand change. They must be imaginative enough to take advantage. We have to train and develop managers and employees who look at change as a stimulant to creativity" (p.17).

Hy noem die volgende belangrike vaardigheidsareas vir enige projektebestuurder:

- begrip vir die samestelling van 'n projek;
- kommunikasie;
- besluitneming;
- kontrole oor verandering;
- beplanning en skedulering;
- kostebeplanning en kontrole; en
- bestuur van kontrakte.

In 'n verslag van Galagan (1990) oor die ontwikkeling van uitvoerende bestuurders in 'n veranderende omgewing, noem sy die volgende uiters belangrike vaardighede wat aandag behoort te kry:

- die bestuurder se vermoë om as leerder en leermeester te kan optree;
- die bestuurder moet visie hê;
- die bestuurder moet veranderinge vroegtydig kan antisipeer;

- die bestuurder se vermoë om besorgdheid te toon teenoor individue en instellings;
- die vermoë om visie van ander te kan fasiliteer;
- die bestuurder moet mag en fasilitering kan gebruik;
- die vermoë om prosesse te begryp, te verander en te bestuur;
- die bestuurder behoort 'n integrale deel te vorm van 'n uitvoerende span;
- veranderinge behoort doeltreffend bestuur te kan word;
- gemaklike funksionering in 'n multikulturele omgewing;
- die vermoë om vertrouwe te kan inboesem by aandeelhouders, kliënte en werknemers;
- die vermoë om 'n groot mate van selfinsig te toon; en
- die bestuurder behoort beide transisie- en transformasie-leiereienskappe te besit.

In 'n kritiese evaluering van bestuursontwikkeling in Suid-Afrika, meld Hofmeyr (1990) die volgende uitdagings wat bestuurders in die jare neëntig in die gesig staar en watter vaardighede, kennis en houdings nodig is om die uitdagings te bowe te kom. Die volgende vaardighede word as belangrik gereken:

- mensvaardighede ("people skills");
- onderhandelingsvaardighede;
- interpersoonlike vaardighede;
- arbeidsverhoudingevaardighede;
- bemarkingsvaardighede;
- strategiese beplanningsvaardighede;
- finansiële bestuursvaardighede;
- analitiese vaardighede; en
- tegniese vaardighede.

Belangrike kennisareas is volgens Hofmeyr (1990) die volgende:

- finansiële bestuur;
- besigheidskennis;
- kennis van verskillende kulture;
- tegniese kennis;
- politieke bewustheid; en
- mikro en makro ekonomie.

Houdings wat vir die toekoms belangrik is volgens Hofmeyr (1990), is:

- innovasie en 'n bereidwilligheid om te verander;
- visie en geloof in die toekoms;
- wegbeweging van diskriminasie en rasse vooroordeel;
- ontvanklikheid vir enige nuwe idees;
- 'n gees van entrepreneursingesteldheid; en
- 'n besef van sosiale verantwoordelikheid.

(Slegs die vaardighede word in Tabel 2.2 weergegee).

Met die samesmelting van Nationwide en Anglia Bouverenigings in Brittanje, het Andrews (1991) die volgende vaardighede uitgelig wat belangrik is vir sukses binne hulle "nuwe" organisasie:

- tegniese en professionele kennis;
- kritiese redenering;
- strategiese denke;
- kennis van internasionale markte en omgewing;

- pro-aktiwiteit;
- bestuur van veranderinge;
- implementering en deurvoer van planne vanaf 'n strategie; en
- bestuur van funksionele groepe en kulture.

Mann en Staudenmier (1991) ondersoek die strategiese veranderinge op die gebied van bestuursontwikkeling en identifiseer die volgende vaardigheidsareas waarop gefokus sal moet word:

- leierskapvaardighede;
- prestasiebestuurvaardighede;
- kliëntediens- en markgerigte vaardighede;
- vaardighede om besigheidstrategieë te ontwikkel en te implementeer;
- veranderingsbestuurvaardighede;
- vaardighede om internasionaal mee te ding;
- spanbouvaardighede;
- vaardighede om kwaliteit te beheer;
- kommunikasievaardighede; en
- interpersoonlike vaardighede.

2.2.5 Spanrolle

In 'n verdere poging om bestuursaktiwiteite wat tot bestuursukses lei, te ondersoek en te bestudeer, het Mintzberg (1975) en Knibbs, Morgan en Toone (1985) tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders 'n komplekse en interverweefde kombinasie van interpersoonlike, inligtinggewende en besluitnemingsrolle vertolk. Interpersoonlike rolle verwys na verhoudinge met ander en sluit 'n leiersrol, skakelrol en hooffiguurrol in. 'n Inligtinggewende rol behels die bestuurder se rol as monitor, verspreider van inligting en kommunikeerder van inligting na ander. Besluitnemingsrolle behels die rol van entrepreneur, toekenner van hulpbronne, hanteerder van konfliktsituasies en onderhandelaar. Die volgende bestuursrolle (Mintzberg, 1975 en Knibbs et al. 1985) word as die belangrikste beskou en dra die meeste by tot bestuursukses: (Kyk Tabel 2.2 Kolom (ii)).

- skakelrol;
- leiersrol;
- onderhandelaar;
- monitor;
- verspreider van inligting; en
- hooffiguurrol.

Volgens Tabel 2.2 is dit duidelik dat die verskillende vaardighede tog volgens die basiese vaardighede groepeer kan word. Die indeling volgens die basiese vaardighede is debatteerbaar, omrede sommige vaardighede in meer as een vaardigheidsarea ingedeel kan word, maar verskaf nietemin 'n raamwerk waarbinne verskillende skrywers se uitgangspunte vergelyk kan word.

Opvallend ook is dat die meer resente skrywers soos Hofmeyr (1990), Galagan (1990), Andrews (1991) en Mann en Staudenmier (1991) duidelik meer klem plaas op vaardighede soos strategiese beplanning, besigheidsvaardighede, vaardighede om veranderinge te bestuur, entrepreneursvaardighede en vaardighede om internasionaal mee te ding en handel te dryf. Kennis en vaardighede om tegnologie te benut en aan te wend speel ook 'n al hoe belangriker rol.

2.2.6 Bestuursbevoegdhede

Die beskrywing van bestuursbevoegdhede prikkel die belangstelling al 'n geruime tyd. Op bestuursvlak word 'n bevoegdheid gedefinieer as 'n waarneembare vaardigheid of vermoë om 'n bestuurstaak doeltreffend af te handel. Die belangrikste rede vir die belangstelling in bevoegdhede is dat toekomstige bestuursvereistes in terme van vaardighede, kennis en persoonlike eienskappe of kwaliteite omskryf kan word. Connock (1992) noem verder dat daar besliste voor- en nadele bestaan om bevoegdhede te definieer. Die voordele kan soos volg gelys word:

- Bevoegdhede fokus op toekomstige vereistes vir die onderneming en koppel duidelik met die strategie vir die onderneming (Canning, 1990 en Connock, 1992).
- Toekomstige vereistes beteken dat die gaping tussen die hede en die toekoms beter begryp kan word en dat daar dienooreenkomstig beplan kan word.
- Bevoegdhede is relevant omrede dit data verskaf wat aspekte soos werwing, opleiding, beoordeling, potensiaalbepaling, opvolgbeplanning en erkenning stelsels ondervang en verder toelig.

- Bevoegdhede word op waarneembare gedrag gebaseer en 'n objektiewe ontleding van toekomstige posvereistes op verskillende vlakke word verkry.
- Deelname van lynbestuur word verkry en lynbestuur se verbintenis tot die ontleding van bevoegdhede word verseker.
- Bevoegdhede gee aan personeellede 'n duidelike prentjie van doeltreffende gedrag en vaardighede wat vereis word.
- Bevoegdheidsontledings verseker lynbestuurbetrokkenheid en verseker dat die waardes van die onderneming inslag kry in die ontleding.

Nadele van bevoegdheidsontledings is die volgende:

- In 'n veranderende omgewing kan bevoegdhede verander en verouder.
- Dit is nie maklik om toekomstige vaardighede, kennis en persoonlike vereistes saam te stel nie en die gevaar bestaan dat dit slegs die huidige vereistes reflekteer.
- Bevoegdhede wat toepaslik is vir 'n verskeidenheid poste behoort generies van aard te wees en dit mag beteken dat 'n mens die praktiese waarde mag verloor as daar te veel veralgemeen word.
- In die soeke na "kern bevoegdhede" mag spesifieke bevoegdhede misgekyk word wat essensieel mag wees vir doeltreffendheid en sukses in sekere areas.
- Die toekenning van gewigte, na aanleiding van belangrikheid, mag nodig wees vir bevoegdhede en die risiko bestaan dat die ontleding baie ingewikkeld kan raak wat gebruikers kan ontmoedig om hierdie tegniek te gebruik.

Schroder (1989) identifiseer drie klasse of kategorieë van bevoegdhede wat bestuursukses beïnvloed, naamlik bevoegdhede vir die toetrede vlak, bevoegdhede vir die basiese vlak en bevoegdhede vir die hoë prestasievlak ("high performance competencies"). Vir die doel van hierdie studie word daar slegs op die hoë prestasie-bevoegdhede gekonsentreer. Die begripsomskrywing of definisies van die 11 bevoegdhede is soos volg (Schroder, 1989):

- Soeke na inligting - breë en in-diepte soektog na inligting wat in verskeie relevante kategorieë mag wees in 'n poging om probleme op te los, of vordering te monitor of toets.
- Konseptformulering - koppel verskillende tipes inligting wat oor tyd versamel is, om konsepte, hipoteses of idees te vorm. Gebruik 'n kreatiewe en logiese proses om idees of konsepte te vorm wat op 'n wye reeks van inligting gebaseer is.
- Konseptuele buigsaamheid - oorweeg gebeure of gebeurtenisse vanuit verskeie perspektiewe of konsepte en oorweeg die voor- en nadele van verskillende opsies en strategieë om uiteindelik by besluite of aksies uit te kom.
- Interpersoonlike soektog - identifiseer/ontdek, begryp en verbaliseer die konsepte en idees van andere. Toon gedrag wat verseker dat die idees en standpunte van andere korrek begryp en interpreteer word.

- Bestuur van interaksie - stimuleer ander om interaksie te hê in een-tot-een en groepsituasies sowel as om waardige lede van 'n span te wees. Vestig 'n klimaat van deelneming en betrokkenheid en kweek 'n begeerte by mense en groepe om saam te werk.
- Ontwikkelingsoriëntasie - ontwikkel 'n begrip vir die vaardighede wat nodig is vir doeltreffende prestasie in self sowel as in andere. Gebruik afrigting, terugvoer en opleidingshulpbronne om andere bewus te maak van hul sterk- en swakpunte. Verskaf uitdagende geleenthede aan andere om verantwoordelikhede te verbreed.
- Impak - gebruik inligting en simbole wat op gesag en verantwoordelikheid gebaseer is om andere te beïnvloed. Bou alliansies en gemeenskaplike bande om idees te koppel en stel 'n voorbeeld ten opsigte van gewenste idees en waardes.
- Selfvertroue - toon selfvertroue en verskaf duidelikheid en opklaring as besorgdhede of probleme hanteer word. Erken alternatiewe, maar stel eie standpunt en vra om regverdiging of verduideliking van ander standpunte. Toon die vermoë om besluite sonder huiwering te neem en is bereid om homself en andere daartoe te verbind.
- Aanbiedingsvermoë - dra idees, gedagtes en konsepte duidelik en maklik verstaanbaar oor. Maak gebruik van tegniese, simboliese, nie-verbale en visuele hulpmiddels om sinvolle oordrag van boodskap te verseker.

- Pro-aktiewe oriëntasie - gedrag is gebaseer op die aanname dat die betrokke persoon "dinge kan laat gebeur". 'n Sterk rigtinggewende oriëntasie word waargeneem. Aksies en planne word inisieer en probleme word antisipeer en volle verantwoordelikheid word vir aksies aanvaar.
- Prestasie-oriëntasie - realistiese, bereikbare en uitdagende doelwitte word gestel. 'n Ingesteldheid om te verbeter word bespeur sowel as 'n verbintenis tot doeltreffendheid en kwaliteit. Voortdurend besig om die vordering en vooruitgang van werk te meet.

Boyatzis (1982) onderskei vyf generiese groeperings van bevoegdhede wat met bestuursprestasie en sukses verband hou, naamlik:

- doelwit- en aksiebestuurgroepering;
- leierskapgroepering;
- menslike hulpbronbestuursgroepering;
- rigtinggewing aan ondergeskiktes-groepering; en
- ander groeperings wat selfbeheer, perseptuele objektiwiteit, stamina en aanpasbaarheid, besorgdheid oor goeie verhoudings en gespesialiseerde kennis insluit. Boyatzis (1982) se 20 bevoegdhede is in meer spesifieke terme as Schroder (1989) se breër bevoegdhede omskryf en word soos volg beskryf:

- **Doelwit en aksiebestuursgroepering**

- * Die bekwaamheidsoriëntasie wat deel vorm van hierdie groepering het te doen met 'n besorgdheid om dinge voortdurend te verbeter en meer doeltreffend te doen. Bestuurders wat hierdie oriëntasie het, is sterk ingestel op uitmuntende standaarde en het ook sterk persoonlike werkstandaarde en 'n sterk behoefte vir vooruitgang. Hierdie groep bestuurders beklemtoon die doeltreffende aanwending van hulpbronne en mik voortdurend na die beste resultate en rendement as hulpbronne aangewend word.
- * Pro-aktiwiteit verteenwoordig 'n ingesteldheid om definitiewe aksie te neem in 'n poging om resultate te bereik. Pro-aktiewe bestuurders sal aksies of optredes inisieer met 'n spesifieke doel. Hulle is verder daarop ingestel om probleme op te los en om inligting te versamel.
- * Diagnostiese gebruik van konsepte is 'n spesifieke denkwyse of denkpatroon waar die persoon sekere patrone vanuit 'n verskeidenheid van inligting herken en identifiseer deur konsepte te gebruik en toe te pas om inligting en gebeure te interpreteer. Die diagnostiese gebruik van konsepte is dus 'n metode waardeur inligting sistematies getoets word deur dit aan die konsep of raamwerk te onderwerp. Bestuurders met hierdie vaardighede het gewoonlik 'n deduktiewe en analitiese oriëntasie.

- * Besorgdheid oor impak is 'n besorgdheid oor simbole/tekens van mag en die impak of trefkrag daarvan op ander. Hierdie aspek het te doen met die versameling en insameling van prestige en statussimbole. Hierdie bestuurders het die vermoë om andere te beïnvloed en toon sterk tekens van selfgeldende gedrag.
- **Leierskapgroepering**
- * Selfvertroue is 'n bevoegdheid of vaardigheid wat dikwels beslistheid of beslissende optrede genoem word. Bestuurders of mense met selfvertroue voel gewoonlik dat hulle presies weet wat hulle doen, en dat hulle dit goed doen. Mense met selfvertroue kan hulleself goed handhaaf en goed verteenwoordig.
- * Maak van mondelingse aanbiedings is 'n bevoegdheid of vaardigheid wat bestuurders het om doeltreffend op te tree in een-tot-een of een-tot-groep situasies. Hierdie persone is baie doeltreffende kommunikeerders in beide die stuur of ontvang van boodskappe.
- * Logiese denke verteenwoordig 'n dinkproses waar die persoon gebeurte of aktiwiteite in 'n oorsaaklike of toevallige volgorde plaas. Hierdie volgorde is gebaseer op die persepsie van 'n reeks van oorsaak-en-effek gebeurtenisse. Persone met hierdie eienskap sien hulleself as ordelik en sistematies. Hulle toon ook besliste vaardighede om gedagtes, denke en aktiwiteite te orden.

- * Konseptualisering is 'n denkproses waar die persoon patrone identifiseer of herken vanuit 'n verskeidenheid van inligting. Die individu ontwikkel 'n konsep of raamwerk wat 'n waargenome patroon of struktuur in die beskikbare data vorm. Hierdie konsep of raamwerk ontwikkel of verskyn vanuit die inligting. Persone met hierdie vaardighede ontwikkel 'n konsep of logiese breë raamwerk om inligting of gebeure te interpreteer en te verstaan.
- **Menslike hulpbronbestuursgroepering**
- * Gebruik van sosialisering is 'n bevoegdheid waardeur persone verskillende wyses van beïnvloeding gebruik om alliansies, netwerke, koalisies of spanne te vorm. Hierdie persone sien hulleself as lede van spesifieke spanne of groepe en aanvaar rolle wat aan hulle toegeken word.
- * Positiewe agting is 'n bevoegdheid waar mense in mekaar glo en hulle glo dat mense inherent goed is. Hierdie mense toon deur besliste verbale en nie-verbale gedrag en vaardighede dat ander mense van belang sowel as belangrik is.
- * Bestuur van groepprosesse is 'n bevoegdheid waardeur ander mense gestimuleer en aangemoedig kan word om doeltreffend in groepe saam te werk. Groeps pogings word geïntegreer en gekoördineer in belang van beide die individue en groepe. Aspekte soos groeidentiteit, -trots en -vertroue word hoog aangeslaan.

- * Akkurate selfbeoordeling is 'n verdere belangrike bevoegdheid in hierdie groepering en wys op die vermoë van mense om 'n realistiese, gegronde mening of beoordeling oor hulleself te hê. Hierdie persone sien en ken hulle eie sterk- sowel as swakpunte en hulle is deeglik bewus van hulle eie beperkings. Hierdie mense openbaar selfbeoordelingsvaardighede en realiteitstoetsingvaardighede.
- **Rigtinggewing aan ondergeskiktes-groepering**
- * Ontwikkeling van andere is daardie vaardigheid of bevoegdheid waar bestuurders andere en spesifiek ondergeskiktes help om hul take meer doeltreffend te doen. Afrigting en ontwikkeling van andere is 'n integrale deel van hierdie persoon se mondering. Hulle beskik oor goeie terugvoervaardighede sowel as vaardighede om selfontwikkeling te fasiliteer.
- * Gebruik van eensydige mag is 'n bevoegdheid waar mense verskillende vorms van beïnvloeding of invloed gebruik om inwilliging of instemming te bewerkstellig. Ondergeskiktes word gestimuleer en aangemoedig om in te skakel en gehoor te gee aan rigtinggewende aksies, versoeke, bevele, beleide en prosedures. Hierdie persone beskou hulleself in beheer van situasies. Baie van hierdie persone baseer hulle aksies op persoonlike outoriteit, posisionele mag en die beleid van die organisasie.

- * Spontaneïteit verwys na 'n bevoegdheid waar mense hulleself maklik en vrylik kan uitdruk. Hulle kan gemaklik en spontaan optree en reageer, en beskik oor 'n verskeidenheid van self-uitdrukkingsvaardighede. Spontaneïteit is die individuele vermoë om hom- of haarself uit te druk om gedagtes, gevoelens en opinies weer te gee.

- **Ander groeperings**
- * Selfbeheer is 'n bevoegdheid waar mense persoonlike behoeftes en begeertes onderdruk en ondergeskik stel aan organisatoriese behoeftes. Hierdie groep mense sien hulleself as gedissiplineerde mense wat geensins selfgesentreerd is nie.

- * Perseptuele objektiwiteit is 'n bevoegdheid waar mense relatiewe objektiwiteit toon en wat nie deur oormatige subjektiwiteit, persoonlike vooroordele of perspektiewe beperk of gehinder word nie. Hierdie bevoegdheid word ook sosiale objektiwiteit of sensitiwiteit teenoor andere genoem.

- * Stamina en aanpasbaarheid is 'n bevoegdheid of vermoë wat mense het om energie en stamina te hê om lang ure te werk sowel as die aanpasbaarheid en oriëntasie om veranderinge in die alledaagse lewe en organisasie te aanvaar en daarby aan te pas. Sterk aanpassingsvaardighede ("adaptation and coping") word getoon.

* Besorgdheid oor goeie verhoudings is 'n bevoegdheid wat in die mondering van 'n bestuurder moet bestaan en wat daarop gemik is om goeie en gesonde verhoudings met individue te bou en te handhaaf. Hierdie bevoegdheid kan ook as vriendskapbouvaardighede beskryf word.

* Gespesialiseerde kennis

Bogenoemde verwys na gespesialiseerde feite, beginsels, teorieë, raamwerke en modelle wat van toepassing is op spesifieke dissiplines of velde. Hierdie kennis is relevant tot die spesifieke situasie en die vlak en diepte van hierdie kennis kan verskil.

Magerison (1984; 1988), Peter (1984) en Bergwerk (1988) se bevoegdhede of bestuursukses kriteria stem in breë terme ooreen met dié van Schroder, Boyatzis en F.C.E.M. Magerison (1984) en Bergwerk (1988) stem ooreen met sewe van Schroder se bevoegdhede en voeg besigheidservaring en spesialiskennis en organisatoriese bewustheid as 'n addisionele bevoegdheid by. Meesterskap oor feite en spesialis- en tegniese kennis moet volgens Peter (1984) ook as 'n bevoegdheidsarea gereken word.

Hy noem ook die onderstaande areas wat belangrik is vir bestuursukses:

- sensitiwiteit vir gebeurtenisse;
- gebalanseerde leergewoontes en -vaardighede;
- kreatiwiteit;
- intellektuele behendigheid;
- analitiese-, probleemoplossings-, besluitnemings- en oordeelsvaardighede;
- emosionele veerkragtigheid;
- sosiale vaardighede en vermoëns;
- selfkennis; en
- pro-aktiwiteit.

Krygkor (Krygkor, 1986) se bestuursuksesdimensies of bevoegdheidsareas, stem ooreen met sewe van Schroder (1989), Boyatzis (1982) en AMA (Cunnington, 1985) se bevoegdhede. Geen melding word gemaak van interpersoonlike soektog, selfvertroue, pro-aktiewe oriëntasie en prestasie-oriëntasie nie. Die media maatskappy se bestuursontwikkeling-sentrumdimensies stem ooreen met agt van Schroder en Boyatzis se bevoegdhede en geen melding word gemaak van soeke na informasie, ontwikkelingsoriëntasie, selfvertroue en prestasie-oriëntasie nie.

Die AMA (American Management Association) (Cunnington, 1985; Powers, 1987 en Evarts, 1988) se taksonomie verskil van ander taksonomieë in die opsig dat hulle bestuurders wat uitstekend presteer, waargeneem en bestudeer het deur hulle prestasies teen hulle eie posvereistes en -standaarde te vergelyk. Hierdie wyse van bestudering maak sin omrede bestuursukses en bevoegdhede verskillend kan wees en teen norms of standaarde vergelyk moet word. Die AMA se taksonomie identifiseer 18 generiese vaardighede wat in vier groeperings ("clusters") verdeel word.

- **Doelwit en aksiebestuurgroepering** - hierdie groepering raak die bestuurder se inisiatief, probleemoplossingsvaardighede en doelwitoriëntasie. Die generiese vaardighede is die volgende:

- * **doeltreffendheidsoriëntasie** verwys na die vermoë om besorg te wees oor voortdurende verbetering van bestaande aksies, roetines en prosedure, die stel van realistiese doelwitte en die nastreef van uitmuntende standaarde.

- * **pro-aktiwiteit** is die vermoë en besorgdheid om take af te handel, probleme op te los, hindernisse te oorkom en doelwitte te bereik.
 - * **besorgdheid oor impak** is die vermoë om besorg te wees oor die onderneming se interne en eksterne status, reputasie en beeld.
 - * **diagnostiese gebruik van konsepte** is die vermoë om bestaande konsepte of patrone te gebruik om inligting te interpreteer of te verduidelik.
- **Rigtinggewing aan ondergeskiktesgroepering** - hierdie groepering raak aan die bestuurder se take om ondergeskiktes te ontwikkel en leiding, rigting en terugvoer te gee.
- * **gebruik van mag** - verwys na die vermoë om rigting te gee en inskikking te bewerkstellig.
 - * **ontwikkeling van ondergeskiktes** - verwys na die vermoë om ondergeskiktes te help om hul prestasie te verbeter sowel as om terugvoer oor prestasie te gee.
 - * **spontaniëteit** - verwys na die vermoë van bestuurders om hulself gemaklik en duidelik uit te druk.
- **Bestuur van menslike hulpbronnegroepering** - bestuurders wat in hierdie groepering val, toon almal positiewe verwagtinge teenoor andere en het realistiese insigte oor hulleself. Hulle bou verder netwerke en koalisies met andere om doelwitte te bereik en stimuleer samewerking en trots in groepe en spanne.

- * **gebruik van sosialisering** - die vermoë om ander te beïnvloed deur alliansies, koalisies en spanne te bou.
 - * **bestuur van groepsprosesse** - die vermoë om ander te stimuleer om doeltreffend in groepe en groepsituasies saam te werk.
 - * **positiewe motivering** - die vermoë om andere te oortuig van hulle vermoëns om te presteer en te verbeter.
 - * **perseptuele objektiwiteit** - die vermoë om relatief objektief te staan teenoor andere se gesigspunte en sienings en om nie beperk te word deur persoonlike vooroordeel en subjektiwiteit nie.
 - * **akkurate selfbeoordeling** - die vermoë om jou eie sterk en swak punte realisties te evalueer.
 - * **selfbeheer** - die vermoë om persoonlike behoeftes en begeertes ondergeskik te stel aan organisatoriese welstand.
 - * **stamina en aanpasbaarheid** - die vermoë om redelike lang ure te werk en om redelik buigbaar te wees vir veranderinge.
- **Leierskapgroepering** - hierdie groepering verteenwoordig 'n bestuurder se vermoë om te onderskei tussen sleutelaspekte, patrone en doelwitte in 'n organisasie. Saam hiermee gaan ook die vermoë om homself/haarself duidelik verbaal uit te druk.
- * **selfvertroue** - die vermoë om selfvertroue uit te straal en om beslis op te tree.
 - * **konseptualisering** - die vermoë om nuwe konsepte of patrone/tendense te identifiseer uit 'n verskeidenheid van inligting.

- * **logiese denke** - die vermoë om oorsaak en effek verhoudings te verstaan en te interpreteer asook om gebeure in 'n oorsaaklike volgorde te rangskik.
- * **gebruik van verbale aanbiedings** - die vermoë om doeltreffende verbale aanbiedings te maak (Cunnington, 1985).

Die AMA se groeperings van bevoegdhede toon 'n treffende ooreenstemming met Boyatzis (1982) se verdeling en begripsomskrywings en slegs Boyatzis se spesialiskennis word nie onder hierdie groep genoem nie. 'n Afleiding kan gemaak word dat Boyatzis se groeperings heel waarskynlik as basiese uitgangspunt gebruik is. Die AMA se groeperings stem ook baie nou ooreen met Schroder (1989) se bestuursbevoegdhede.

Die wiel van bestuursukses ("wheel of managerial success") wat deur Personnel Decisions, Inc. (Davis, Hellervik en Sheard, 1989) ontwikkel is, wys op die onderstaande agt faktore van prestasie en/of gedrag wat met bestuursukses op bykans enige bestuursvlak verband hou:

- Administratiewe vaardighede wat beplanning, organisering en persoonlike organisering en tydbestuur insluit.
- Leierskapvaardighede wat leierskapstyl en beïnvloeding, motivering van ander, groepvaardighede, delegering, beheer, indiensneming, afrigting en ontwikkeling van mense insluit.

- Interpersoonlike vaardighede wat menslike verhoudingvaardighede, konflikbestuur en onderhandeling insluit.
- Kommunikasie vaardighede wat luister-, inlig-, verbale kommunikasie- en geskrewe kommunikasievaardighede insluit.
- Persoonlike aanpasbaarheid wat buigsaamheid, onafhanklikheid, selfvertroue, selfaanvaarding en hantering en bestuur van stres insluit.
- Persoonlike motivering wat persoonlike doelwitstelling, meting van eie vordering, prestasie-meting en persoonlike groei insluit.
- Kognitiewe vaardighede wat probleemanaliserings- en besluitneming, finansiële en kwantitatiewe vaardighede, innovasie en kreatiwiteit en hantering van detail insluit.
- Tegnieë en beroepskennis wat kennis oor spesifieke funksies en posvereistes en kennis van die organisasie en industrie insluit (Davis, Hellervik en Sheard, 1989).

Dulewicz (1989) noem 12 kern bevoegdhede ("supra competences") of onafhanklike prestasiefaktore en verdeel hulle in vier hoofgroepe naamlik:

- intellektueel;
- interpersoonlik;
- aanpasbaarheid; en
- resultaat oriëntasie.

Die hoofgroepe en spesifieke bevoegdhede per groep is die volgende:

- Intellektueel
 - * strategiese perspektief;
 - * analise en oordeel; en
 - * beplanning en organisering.
- Interpersoonlik
 - * bestuur van mense;
 - * oorredingsvermoë;
 - * selfgelding en beslistheid;
 - * interpersoonlike sensitiwiteit; en
 - * mondelinge kommunikasie.
- Aanpasbaarheid
 - * aanpasbaarheid en veerkragtigheid

- Resultaat oriëntasie
 - * energie en inisiatief;
 - * prestasie motivering; en
 - * besigheidsin.

Die 12 kern bevoegdhede pas baie gemaklik in as dit met Schroder (1989) en Boyatzis (1982) se indelings vergelyk word. Hier en daar is van bogenoemde areas noodgedwonge verdeel om by spesifieke bevoegdhede in te pas, maar die algemene prentjie stem redelik ooreen. Dulewicz (1989) se besigheidsin en Boyatzis (1982) se spesialiskennis mag miskien nie sinoniem wees nie, maar vir doeleindes van indeling word dit so hanteer.

Die Britse maatskappy Cadbury Schweppes het die volgende kern bevoegheidsdimensies uitgelig in 'n poging om die totale bestuursproses te vergemaklik:

- strategie (byvoorbeeld visie, kritiese denke, innovering, omgewingsbewustheid en besigheidsin);
- dryfkrag (byvoorbeeld selfmotivering, inisiatief, deursettingsvermoë, energie, onafhanklikheid en risikoneming);
- verhoudings (byvoorbeeld sosialisering, impak, aanvaarding en bewustheid en sensitiwiteit teenoor ander);
- oorreringsvermoë (byvoorbeeld mondelinge en geskrewe kommunikasie, aanpasbaarheid en onderhandeling);

- leierskap (byvoorbeeld delegering en die ontwikkeling van ondergeskiktes);
- volgelingskap (byvoorbeeld spanwerk);
- analise (byvoorbeeld probleemanaliserings, numeriese analiserings, luister, kreatiwiteit, oordeel en intuïsie);
- implementering (byvoorbeeld beplanning en organiserings, beslistheid, organiseringsensitiwiteit, bestuurskontrole, werkstandaarde, hantering van detail, stres-toleransie, aanpasbaarheid en verbintenis); en
- persoonlike faktore (integriteit, bestuursidentifikasie, loopbaanambisie, vermoë om te leer en professionalisme) (Glaze, 1989).

Bogenoemde negen kernbevoegdheidsdimensies pas die Schroder (1989) en Boyatzis (1982) indeling heelwat beter. Ontwikkelsoriëntasie, selfvertroue, aanbiedingsvermoë, prestasie-oriëntasie en spesialiskennis is nie pertinent genoem nie, maar word wel gedek as die kernareas in dimensies verdeel word, byvoorbeeld besigheidsin is by strategie ingedeel; mondelinge kommunikasie is by oorsedingsvermoë ingedeel en selfmotivering en onafhanklikheid by dryfkrag.

Die Florida Council on Educational Management (F.C.E.M.) se navorsing om tussen gemiddelde en uitstekende bestuursprestasies te onderskei, het sewe bevoegdheids- of vaardigheidsareas uitgelig waar genoemde groepe betekenisvol verskil. Hierdie bevoegdheidsareas word kortliks bespreek (Schroder, 1989):

- Monitering - verwys na die informele waarneming en interaksie met kollegas en ondergeskiktes om data te versamel, situasies te diagnoseer en potensiële of bestaande probleme te ontleed.
- Herkenning van patrone - verwys na die vaardigheid om gedragpatrone te verstaan, gedrag na aanleiding van spesifieke oorsake te begryp, waarneming van sekere tendense of patrone, asook die vermoë om verwantskappe te bepaal tussen aksies, gebeure en doelwitte.
- Analitiese vermoë - identifiseer die voor- en nadele van verskillende opsies en vergelyk situasies of gedrag met ander soortgelyke situasies en gedrag om daardeur sinvolle afleidings of gevolgtrekkings te maak.
- Perseptuele objektiwiteit - verwys na die vaardigheid of vermoë om individue of groepe se standpunte of perspektiewe te erken en te regverdig - sou dit nodig wees.

- Oorredingsvermoë - verwys na die vermoë om inligting te gebruik om andere te oorreed om aksies op voorgeskrewe wyses uit te voer. Hierdie oorreding is in belang van die betrokke partye en word redelik positief ervaar.
- Aksie-oriëntasie en beheer - voorstelle en aktiwiteite word geïnisieer en geleenthede word benut. Besliste aksie word geneem om struikelblokke te oorbrug. Verantwoordelikheid word aanvaar vir alle aspekte en hulpbronne en totale beheer van die situasie is aan die orde van die dag.
- Verbintenis tot kwaliteit - hierdie vaardigheid kan gesien word as 'n strewe of begeerte om voortdurend dinge beter en meer doeltreffend te doen. Daar is 'n definitiewe mikpunt om standaarde en verwagtinge te omskryf. Frustrasie word ervaar as daar hindernisse teëgekom word.

Bogenoemde drie studies toon 'n redelike sterk ooreenstemming met mekaar. Die hoë prestasiebevoegdheid van Schroder (1989) en die generiese groeperings van Boyatzis (1982) toon 'n sterk ooreenstemming met mekaar. Die F.C.E.M.-studie stem in sewe areas ooreen as dit met die Schroder-studie en Boyatzis-studie vergelyk word. Hierdie areas is:

- soeke na informasie;
- konsepformulering;
- konseptuele buigbaarheid;
- bestuur van interaksie;

- impak;
- pro-aktiewe oriëntasie; en
- prestasie-oriëntasie.

'n Verdere studie oor bestuursuksesdimensies, die Kognitiewe Studie (Schroder, 1989), toon ooreenstemming in slegs vier bevoegdheidsareas, naamlik:

- inligtingdifferensiasie met soeke na informasie;
- integrasie met konsepformulering;
- buigbare integrasie met konseptuele buigbaarheid; en
- interpersoonlike differensiasie met interpersoonlike soektog.

Hinterhuber en Popp (1992) het 10 areas beklemtoon wat 'n suksesvolle strateeg van 'n bestuurder onderskei:

- entrepreneursvisie;
- korporatiewe filosofie;
- mededingende voordele;
- outonomieit en prestasiegerigtheid;
- pro-aktiwiteit;
- lynbestuurbetrokkenheid by strategiese beplanning;
- kultuur wat strategieë ondersteun;
- rigting- en leidinggewing;
- deursettingsvermoë; en
- ontwikkelingsorientasie vir uself en die omgewing.

Hierdie skrywer se benadering het 'n sterk strategiese inslag, met die gevolg dat die bevoegdheidsareas moeiliker by Schroder (1989) en Boyatzis (1982) se indeling inpas. Die feit dat aspekte soos filosofie, mededingende voordele en kultuur genoem word, wil dit tog voorkom asof dit hier meer gaan oor faktore wat sukses beïnvloed as werklike bevoegdheidsareas soos dit reeds bekend is. Dit is verder duidelik dat die omskrywings nie "gemaklik" by die basisindeling pas nie.

Tabel 2.3 is 'n opsomming van bestuursbevoegdhede soos deur verskillende skrywers en instansies geïdentifiseer. Schroder (1989) se hoë prestasiebevoegdhede ("high performance competencies") is as basis of uitgangspunt gebruik waarteen ander bevoegdhede vergelyk is.

Tabel 2.3 (i)
Bestuursbevoegdhe deur verskillende skrywers geïdentifiseer

(i) SCHRODER (1989)	(ii) BOYATZIS (1982)	(iii) MAGERISON (1984, 1988)	(iv) PETER (1984)	(v) AMA (Cunnington, 1985)	(vi) KRYGKOR (1986)	(vii) BERGWERK (1988)
1. Soeke na informasie	Deduktiewe gebruik van konsepte		Sensitiwiteit vir gebeurtenisse	Diagnostiese ge-bruik van konsepte	Strategiese sintese	Eksterne perspektiewe
2. Konsep-formulering	Konseptualisering Logiese denke	Innoverende en kreatiewe optrede	Gebalanseerde leerge-woontes en vaardighede	Logiese denke Konseptualisering	Innovering en risikoneeming Beplanning en koördinerig	Strategiese denke
3. Konseptuele buigbaarheid	Perseptuele objektiwiteit	Bereidwilligheid om uitdagings te aanvaar	Analtiese-, probleem-oplossings-, besluitn.- en oordeelsvaardigheid	Perseptuele objek-tiwiteit	Analtiese vermoë	Oordeelsvermoë
4. Interpersoon-like soektog	Stamina en aanpasbaarheid Selfbeheer Selfbeoordeling		Emosionele veerkragtigheid	Selfbeoordeling Selfbeheer Stamina en aanpasbaarheid		
5. Bestuur van interaksie	Bestuur van groepsprosesse Besorgdheid oor goeie verhoudings	Leierskapervaring	Sosiale vaardighede en vermoëns	Bestuur van groepsprosesse	Interpersoonlike vaardighede	Bestuur van mense
6. Ontwikkelings-orïentasie	Ontwikkeling van ander Positiewe agting		Selfkennis	Ontwikkeling van ondergeskiktes	Mentorvermoë Selfbestuur	Selfmotivering
7. Impak	Besorgdheid oor impak Gebruik van geso-sialiseerde mag en eensydige mag	Beïnvloedingsvaardighede		Besorgdheid oor impak Gebruik van mag en gesosialiseerde mag	Beslistheid	Persoonlike impak Beïnvloedings-vaardighede
8. Selfvertroue	Selfvertroue Spontaniteit	Bereidwilligheid om risiko's te neem		Selfvertroue Spontaniteit		
9. Aanbiedings-vermoë	Verbale aanbiedings			Verbale aanbiedings	Kommunikasie - verbaal - geskrewe	Kommunikasie
10. Pro-aktiewe oriëntasie	Pro-aktiwiteit	Verantw. in 'n outonome eenheid	Pro-aktiwiteit	Pro-aktiwiteit		
11. Prestasie- oriëntasie	Doeltreffendheids-orïentasie	Behoeftte om te presteer		Doeltreffendheids-orïentasie		
12.	Spesialiskennis	Besigheidservaring	Meesterskap oor feite Spesialis en tegniese kennis		Tegniese/funksionele kennis	Spesialiskennis Organisatoriese bewustheid

Tabel 2.3 (ii)
Bestuursbevoegdhede deur verskillende skrywers geïdentifiseer

(viii) MEDIA MSKP	(ix) DAVIS, HELLERVIK EN SHEARD (1989)	(x) DULEWICZ (1989)	(xi) GLAZE (1989)	(xii) F.C.E.M. (Schroder, 1989)	(xiii) KOGNITIEF (Schroder, 1989)	(xiv) HINTERHUBER en POPP (1992)
	Kognitiewe vaardighede	Strategiese perspektief	Strategie	Monitering	Inligtingsdifferen-siasie	Entrepreneursvisie
Oordeel Beplanning en organisering	Administratiewe vaardighede	Beplanning en organisering	Implementering	Patroonherhaling	Integrasie	Strategiese beplan-ning (lynbestuur- betrokkenheid)
Buigsaamheid Analitiese vermoë	Persoonlike aanpasbaarheid	Analise en oordeel	Analise	Analitiese vermoë Perseptuele objektiwiteit	Buigbare integrasie	Kultuur wat stra-tegieë ondersteun
Selfontwikkeling			Persoonlike faktore		Interpersoonlike differensiasie	Otonomiteit
Taakstrukturering Empatie Mensbenutting	Leierskapvaardighede	Aanpasbaarheid en veerkragtigheid Bestuur van mense	Verhoudings Leierskap Volgelingskap			Rigting- en leidinggewing Ontwikkelings oriëntasie
Beslistheid	Interpersoonlike vaardighede	Interpersoonlike sensitiwiteit Oorredingsvermoë Beslistheid Selfgelding	Oorredingsvermoë	Oorredingsvermoë		
Aanbiedingsvermoë	Kommunikasie- vaardighede	Mondelinge kommunikasie				Pro-aktiwiteit
Deursettingsvermoë of dryfkrag Inisiatief	Persoonlike motivering	Energie en inisiatief	Dryfkrag	Aksie-oriëntasie en beheer		
Spesialiskennis	Tegniese en beroepskennis	Prestasiemotivering Resultaat oriëntasie Besigheidsin		Verbintenis tot kwaliteit		Prestasiegerigtheid Korporatiewe filosofie

Tabel 2.3 toon duidelik die groot mate van ooreenstemming tussen die bevoegdhede van Schroder (1989), Boyatzis (1982), Cunningham (1985) en Dulewicz (1989). In meeste van die omskrywings van die bevoegdhede is dit woordeliks dieselfde. Die F.C.E.M.-studie en Kognitiewe Studie (Schroder, 1989) se ooreenstemming is duidelik slegs die eerste vier kognitiewe bevoegdhede. Hinterhuber en Popp (1992) se indeling is meer strategiese suksesareas, maar die ooreenstemming is tog duidelik. Glaze (1989) se bevoegdheidsdimensies toon ook besliste ooreenkomste met die basiese bevoegdhede. Magerison (1984 en 1988), Bergwerk (1988), Peter (1984) en Davis et al (1989) se ooreenstemming is wisselend en die tabel toon duidelik die verskille en ooreenkomste. Krygkor (1986) se suksesdimensies stem ooreen met sewe van Schroder (1989) se bevoegdhede en die media maatskappy se dimensies met agt van Schroder (1989) se bevoegdhede.

2.2.7 Bestuursuksesdimensies

In 'n studie van Development Dimensions International (DDI) is vier bronne bestudeer om die verband tussen bestuursdimensies en -sukses in bestuursposisies te bepaal (Tabel 2.4). Prestasiedimensies wat met bestuursukses verband hou is die volgende (Targeted Management (DDI), 1984):

Tabel 2.4
Prestasiedimensies wat met bestuursukses verband hou

Bron A (Posontledingsnavorsing deur DDI)	Bron B (Posontledingsnavorsing deur ander instansies)	Bron C (AT en T se bestuursvorderingsstudie)	Bron D (Valideringsnavorsing vir takseersentrums by IBM, Sohio en IRS)
Verbale kommunikasie Verbale aanbieding Luister Beplanning en organisering Ontledingsvermoë Oordeel Geskrewe kommunikasie Individuele leierskap Groepleierskap Sensitiwiteit Energie Impak Strestoleransie Delegering Beheer Ontwikkeling van ondergeskiktes Inisiatief Bestuur van die pos Posmotivering Bereidwilligheid om te lei Integriteit Tegniese kennis en vaardigheid	Verbale kommunikasie Verbale aanbieding Beplanning en organisering Ontledingsvermoë Leierskap Sensitiwiteit Strestoleransie Delegering Bestuursbeheer Ontwikkeling van ondergeskiktes Inisiatief Besluitneming Beslistheid	Verbale kommunikasie Beplanning en organisering Energie Persoonlike impak Stresweerstand Kreatiwiteit Werkvoortreflikheid Besluitneming Interpersoonlike vaardighede Persepsies van drempels Sosiale vaardighede Gedragsbuigbaarheid Behoeftes aan vordering Behoeftes aan sekuriteit Toleransie van onsekerheid Wye belangstellingsveld	Verbale kommunikasie Beplanning en organisering Oriëntasie vir detail Geskrewe kommunikasie Leierskap Begrip vir mense Sensitiwiteit teenoor mense Energievlak Impak Strestoleransie Oorspronklikheid Dryfkrag Rigtinggewing Besluitneming Beslistheid Interpersoonlike kontak Buigsaamheid Administratiewe vaardighede Oorredingsvermoë Selfvertroue Aggressiwiteit Risikoneming

Targeted Management (1984)

By nadere ontleding van Tabel 2.4 is die ooreenstemming van dimensies in die vier bronne duidelik. Sekere van die dimensies kom by al vier bronne voor, terwyl ander net by een bron verskyn. DDI het op grond van hierdie navorsing die onderstaande sleuteldimensies uitgelig wat volgens hulle die meeste met bestuursukses en doeltreffendheid verband hou:

Verbale kommunikasie (insluitende luister en sensitiwiteit);

Verbale aanbieding;

Geskrewe kommunikasie;

Individuele leierskap;

Groepleierskap;

Ontledingsvermoë;

Oordeel (insluitende beslistheid);

Beplanning en organisering;

Bestuur van die pos (insluitende tyd- en selfbestuur);

Beheer;

Delegering;

Ontwikkeling van ondergeskiktes;

Bestuursmotivering;

Inisiatief;

Tegniese kennis en vaardighede;

Energie;

Impak; en

Strestoleransie.

2.3 Samevatting

Uit bostaande kan drie wyses gebruik word om die verskillende vaardighede, vaardighede en kennis, bestuursvermoëns, eienskappe, suksesfaktore, bevoegdhede en suksesdimensies te vergelyk en te integreer:

- (i) Konsentreer op basiese vaardighede deur Katz (1955) se verdeling as wegspringplek te gebruik. (Tabel 2.2)
- (ii) Gebruik Schroder (1989) se hoë prestasiebevoegdhede ("high performance competencies") as basis om ander bevoegdhede te vergelyk en te integreer. (Tabel 2.3)
- (iii) Konsentreer op die prestasiedimensies wat met bestuursukses verband hou en gebruik DDI se navorsing (Targeted Management, 1984) as vertrekpunt. (Tabel 2.4)

As finale integrasiepoging, kan die drie wyses van vergelyking byeen gebring word. Vir dié doel kan Katz (1955) se basiese vaardighede, naamlik konseptuele-, menslike verhouding- en tegniese vaardighede as basis gebruik word. Schroder (1989) se bevoegdhede en Boyatzis (1982) en AMA (Cunnington, 1985) se groeperings kan daarteen vergelyk word om die volgende resultaat, soos in Tabel 2.5 uiteengesit te verkry.

Tabel 2.5

Vergelyking tussen basiese vaardighede en bestuursbevoegdhede

(i) KATZ (1955)	(ii) SCHRODER (1989)	(iii) BOYATZIS (1982) en AMA (Cunnington, 1985)
Konseptuele vaardighede	Soeke na informasie Konsepformulering Konseptuele buigbaarheid Proaktiewe oriëntasie	Deduktiewe gebruik van konsepte Konseptualisering Logiese denke Perseptuele objektiwiteit Pro-aktiwiteit
Menslike verhouding- vaardighede	Interpersoonlike soektog Bestuur van interaksie Ontwikkelsoriëntasie Impak Selfvertroue Aanbiedingsvermoë Prestasie-oriëntasie	Stamina en aanpasbaarheid Selfbeheer Perseptuele objektiwiteit Selfbeoordeling Bestuur van groepsprosesse Besorgdheid oor goeie verhoudings Ontwikkeling van ander Positiewe agting Besorgdheid oor impak Gebruik van gesosialiseerde en eensydige mag Selfvertroue Spontaneïteit Verbale aanbiedings Doeltreffendheidsoriëntasie
Tegniese vaardighede	Spesialis-/Tegniese kennis	Spesialiskennis

'n Verdere vergelyking kan nou gedoen word deur die suksesdimensies van DDI (Targeted Management, 1984) hierby te voeg om die finale prentjie te kry (Tabel 2.6):

Tabel 2.6
Vergelyking tussen basiese vaardighede, bestuursbevoegdhede en bestuursuksesdimensies

(i) KATZ (1955)	(ii) SCHRODER (1989)	(iii) BOYATZIS (1982) en AMA (Cunnington, 1985)	(iv) DDI (Targeted Management, 1984)
Konseptuele vaardighede	Soeke na informasie Konsepformulering Konseptuele buigbaarheid Proaktiewe oriëntasie	Deduktiewe gebruik van konsepte Konseptualisering Logiese denke Perseptuele objektiwiteit Pro-aktiwiteit	Ontledingsvermoë Inisiatief
Menslike verhouding-vaardighede	Interpersoonlike soektog Bestuur van interaksie Ontwikkingsoriëntasie Impak Selfvertroue Aanbiedingsvermoë Prestasie-oriëntasie	Stamina en aanpasbaarheid Selfbeheer Perseptuele objektiwiteit Selfbeoordeling Bestuur van groepsprosesse Besorgdheid oor goeie verhoudings Ontwikkeling van ander Positiewe agting Besorgdheid oor impak Gebruik van gesosialiseerde en eensydige mag Selfvertroue Spontaneïteit Verbale aanbiedings Doeltreffendheidsoriëntasie	Individuele leierskap Groepleierskap Oordeel (insluitend beslistheid) Beplanning en organisering Bestuur van die pos (insluitend tyd- en selfbestuur) Impak Beheer Delegering Ontwikkeling van ondergeskiktes Bestuursmotivering Energie Geskrewe kommunikasie Verbale kommunikasie (insluitend luister en sensitiwiteit) Verbale aanbieding Strestoleransie
Tegniese vaardighede	Spesialis/Tegniese kennis	Spesialiskennis	Tegniese kennis en vaardighede

Volgens Tabel 2.6 is dit weereens duidelik dat die bestuursuksesdimensies ook maklik by die basiese vaardighede en bestuursbevoegdhede se groeperings ingepas kan word. Konseptuele-, menslike interaksie- en tegniese dimensies is duidelik herkenbaar.

Hierdie inligting toon dat daar 'n redelike mate van ooreenstemming bestaan tussen vaardighede, bevoegdhede en dimensies wat met bestuursukses en -doeltreffendheid verband hou. Die basiese vaardighede van Katz (1955) kan onderverdeel word om meer spesifieke vaardighede uit te lig (vergelyk Tabel 2.2 kolom (ii) en (iii)) en hierdie lys van vaardighede stem redelik goed ooreen met Schroder (1989) en Boyatzis (1982) se bevoegdhede en Targeted Management (1984) se suksesdimensies.

Die vaardighede, bevoegdhede en dimensies in Tabel 2.6 kan as generies beskou word in die sin dat enige gebruiker van hierdie generiese inligting die spesifieke vaardighede, bevoegdhede en dimensies deeglik sal moet valideer om presies vas te stel watter van hierdie generiese lys van dimensies konseptueel met bestuursukses en -doeltreffendheid verband hou. Met die voorgaande as teoretiese basis, is dit dus moontlik om 'n omvattende lys van suksesdimensies saam te stel. Hierdie teoretiese lys kan verder met ervaring aangevul word om uiteindelik die belangrikheid daarvan vir bestuursukses te evalueer. 'n Lys van 78 suksesdimensies is saamgestel en word in Bylae B aangetoon. Die werkswyse wat gevolg is, word in die volgende hoofstuk bespreek.

Hoofstuk 3

NAVORSINGSTRATEGIE EN PROSEDURES

3.1 Inleiding

Uit die teoretiese ondersoek blyk dit duidelik dat daar generiese bestuursuksesdimensies bestaan wat met waargenome bestuursukses verband hou. Die generiese suksesdimensies kan nie sondermeer aanvaar word by enige onderneming nie aangesien die uniekheid en individualiteit van die onderneming in aanmerking geneem moet word. Soos die literatuurstudie getoon het, het skrywers vaardighede, kennisareas, houdings of ingesteldhede en bevoegdhede genoem wat met bestuursukses verband hou. Vir die doel van hierdie ondersoek is al voorgenoemde benaderings en uitgangspunte bymekaargevoeg om 'n uiteindelijke lys van dimensies daar te stel, wat in terme van die relatiewe belangrikheid van elke dimensie vir bestuursukses geëvalueer kan word. Die identifisering en evaluering van hierdie dimensies en/of faktore wat met waargenome bestuursukses verband hou, behoort 'n maatskappy in staat te stel om bestuurstelsels en strategieë vir werwing en keuring, opleiding en ontwikkeling, evaluering, potensiaalbeoordeling en opvolgbeplanning per bestuursvlak te ontwikkel.

3.2 Doelwitte van die ondersoek

Die hoofdoel van die ondersoek is om spesifieke suksesdimensies en/of suksesfaktore vir drie verskillende bestuursvlakke te identifiseer. Uit die literatuur is dit duidelik dat suksesdimensies op verskillende bestuursvlakke kan verskil. Uit bogenoemde hoofdoelwit kan verdere subdoelwitte afgelei word en is soos volg:

- (i) Belangrikheid van die suksesdimensies per bestuursvlak evalueer vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (ii) Spesifieke suksesdimensies per bestuursvlak identifiseer, na aanleiding van die relatiewe belangrikheid, vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (iii) Verskille en ooreenkomste in suksesfaktore per bestuursvlak identifiseer vir die huidige sowel as die toekomstige situasie.
- (iv) Betekenisvolle verskille tussen die suksesfaktore per bestuursvlak uitlig vir die huidige sowel as toekomstige situasie.

3.3 Navorsingshipoteses

Na aanleiding van die probleemstelling en doelstellings van hierdie ondersoek word die volgende navorsingshipoteses vir die doeleindes van hierdie studie gestel:

Hipotese 1: Die waargenome belangrikheid van bestuursuksesdimensies verskil betekenisvol tussen senior-, middel- en junior bestuursvlakke vir die huidige situasie.

Hipotese 2: Die waargenome belangrikheid van bestuursuksesdimensies verskil betekenisvol tussen senior-, middel- en junior bestuursvlakke vir die toekomstige situasie.

3.4 Die ontwikkeling en samestelling van die vraelys

Ten einde die belangrikheid van elke bestuursuksesdimensie te bepaal, is 'n selfgekonstrueerde vraelys gebruik. Die ontwikkeling van die vraelys het die volgende stappe behels:

- (i) Die spesifieke doel van die studie is om die belangrikheid van bestuursuksesdimensies vir verskillende bestuursvlakke te bepaal. Die vraelys moet dus die belangrikheid van elke dimensie op verskillende bestuursvlakke naamlik senior-, middel- en junior bestuur meet.
- (ii) Die algemeenste bestuursdimensies wat met sukses verband hou, is uit die literatuur geïdentifiseer (Bylae B) en aangevul met dimensies wat uit die volgende bronne verkry is:
 - Posontledings van senior-, middel- en junior bestuursposte
 - Evaluering van senior-, middel- en junior bestuursposte volgens bestaande kernprestasie areas (KPA's)
 - Posontledings van senior bestuurs-, bemarkingsbestuurs- en redaksionele poste volgens die "Repertory Grid"- metode (Stewart en Stewart, 1990)
 - Bestaande Bestuursontwikkeling- en Redaksionele ontwikkelingsentrum-dimensies
 - Dimensies geïdentifiseer deur 'n groep gedragswetenskaplikes wat by dimensiegerigte bestuurs- en toesighouerontwikkeling betrokke is.
- (iii) 'n Voorlopige vraelys is vir beoordeling aan die groep gedragswetenskaplikes voorgelê om die relevantheid van dimensies en gesigsgeldigheid te bepaal.

3.5 Metode van data-insameling

Nadat die voorlopige vraelys aan die groep gedragswetenskaplikes voorgelê is, is klein veranderinge aangebring. Spesifieke kommentaar, opmerkings en voorstelle is bygewerk wat die uiteindelijke administrasie vergemaklik het. Die finale vraelys is in twee dele verdeel - Deel A is persoonlike en werksinligting en Deel B is die evaluering van die bestuursdimensies. Die vraelyste, instruksies, dekkende briewe en volledige omskrywing van elke dimensie (Bylaag A) is in Mei 1992 aan 384 respondente gestuur en moes binne drie weke teruggestuur word. In die dekkende brief is daar verwys na die voorgenome navorsingsprojek en die belangrikheid daarvan vir individue sowel as die organisasie, is beklemtoon. Respondente is versoek om die 78 bestuursdimensies te beoordeel na aanleiding van die belangrikheid van elkeen vir bestuursukses vir die huidige sowel as die toekomstige situasie (5 + jaar in toekoms). Telefoniese navrae is op 'n lukrake wyse gedoen oor moontlike vrae en probleme. Spesifieke persone (meestal senior bestuurders) is telefonies en persoonlik versoek om die vraelyste te voltooi omrede hulle insette en persepsies waardevol is. Alle vraelyste is per interne pos versend en teruggestuur. Die hoë responskoers (62,8%) is verblydend aangesien die vraelys omvattend is en die voltooiing daarvan 'n redelike tyd in beslag neem.

Die volgende vyf-punt skaal is vir beoordelingdoeleindes gebruik:

- 1 = geensins belangrik vir bestuursukses nie;
- 2 = nie belangrik vir bestuursukses nie, maar is wel aanwesig;
- 3 = redelik belangrik vir bestuursukses;
- 4 = noodsaaklik vir bestuursukses; en
- 5 = van absolute deurslaggewende belang vir bestuursukses.

Op elke vraelys is daar ook duidelik aangetoon watter bestuursvlak beoordeel moes word. Respondente in die junior bestuursgroep moes slegs die dimensies vir die huidige en toekomstige situasies vir junior bestuur beoordeel. Respondente in die middelbestuursgroep moes op hulle beurt die dimensies vir die huidige en toekomstige situasies vir middel bestuur beoordeel. Respondente in die senior bestuursgroep moes bo en behalwe die dimensies vir die huidige en toekomstige situasies vir senior bestuur ook 'n soortgelyke beoordeling doen vir middel- en junior bestuur.

3.6 Proefpersone

Vanweë die geografiese verspreidheid en uiteenlopende funksionele areas en sektore van die media maatskappy is daar doelbewus respondente op 'n ewekansige basis geselekteer wat verteenwoordigend is van alle sektore, provinsies en funksionele areas. Die steekproef bestaan slegs uit permanente salaristrekkers van die maatskappy. Alle respondente het ook 'n minimum van 12 maande diens en 'n minimum van 12 maande in 'n spesifieke pos. Die steekproef verteenwoordig 25,7% van die universum wat voldoende behoort te wees om sinvolle resultate te kry en na die praktyk deur te voer vir verdere toepassing.

Die media maatskappy waarbinne die ondersoek gedoen is, is verdeel in onafhanklike winseenhede of departemente wat oor die hele Suid-Afrika versprei is. Deur middel van gestratifiseerde steekproefneming is werknemers uit verskillende sektore in elk van die verskillende provinsies getrek. Die werknemers of proefpersone is almal indienswerknemers en salarispersoneel wat permanente aanstellings het.

Die senior bestuursgroep (N = 43) is almal volgens die Patterson posgraderingstelsel vanaf posgraad D5 en hoër en redaksionele lede met posgraad 3/5 en hoër. Die middelbestuursgroep (N = 108) is volgens die Patterson posgraderingstelsel vanaf posgrade C5 tot D4 en redaksionele lede met posgrade 2/5 tot 3/4. Die junior bestuursgroep (N = 233) is volgens die Patterson posgraderingstelsel vanaf posgrade C1 tot C4 en redaksionele lede met posgrade 2/1 tot 2/4.

Tabel 3.1 toon die aantal vraelyste uitgestuur teenoor die aantal terugontvang volgens bestuursvlak.

Tabel 3.1
Vraelyste uitgestuur en terugontvang per bestuursvlak

	Vraelyste uitgestuur	Vraelyste terug ontvang
Senior Bestuur	43	31 (72,1%)
Middelbestuur	108	86 (79,6%)
Junior Bestuur	233	124 (53,2%)
TOTAAL	384	241 (62,8%)

Die relatief hoër responskoers by senior- en middelbestuur kan toegeskryf word aan die feit dat meer persoonlike en telefoniese kontak met hierdie twee groepe gemaak is. 'n Ander rede mag wees dat die respondente in die junior-groep die vraelys en instruksies moeilik en tydrowend gevind het. Oor die algemeen is die responskoers bevredigend.

Daar is gepoog om 'n proporsionele en 'n redelik verteenwoordigende steekproef saam te stel wat vir die verskillende bestuursvlakke per sektor en geslag in Tabele 3.2 tot 3.4 uiteengesit is.

Tabel 3.2
Senior bestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag

	Media		Boekhandel		Ander		Totaal	
	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef
Manlik	45	29 (64,4%)	7	5 (71,4%)	5	5 (100%)	57	39
Vroulik	6	4 (66,7%)	0	0	0	0	6	4
TOTAAL	51	33 (64,7%)	7	5 (71,4%)	5	5 (100%)	63	43 (68,3%)

Tabel 3.3
Middelbestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag

	Media		Boekhandel		Ander		Totaal	
	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef
Manlik	254	75 (30%)	57	8 (14%)	7	2 (28,6%)	318	85
Vroulik	63	17 (27%)	11	5 (45,5%)	1	1 (100%)	75	23
TOTAAL	317	92 (29%)	68	13 (19,1%)	8	3 (37,5%)	393	108 (27,5%)

Tabel 3.4
Junior bestuur se werklike en steekproefverdeling per sektor en geslag

	Media		Boekhandel		Ander		Totaal	
	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef	Werklik	Steekproef
Manlik	515	86 (16,7%)	83	29 (34,9%)	4	1 (25%)	602	116
Vroulik	358	100 (27,9%)	69	15 (21,7%)	7	2 (28,6%)	434	117
TOTAAL	873	186 (21,3%)	152	44 (28,9%)	11	3 (27,3%)	1036	233 (22,5%)

Die verdeling van die respondente per bestuursvlak en geslag verskyn in tabel 3.5.

Tabel 3.5
Respondente per bestuursvlak en geslag

	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
Manlik	28 (90,3%)	70 (81,4%)	69 (55,6%)	167 (69,3%)
Vroulik	3 (9,7%)	16 (18,6%)	55 (44,4%)	74 (30,7%)
TOTAAL	31 (12,9%)	86 (35,7%)	124 (51,5%)	241 (100%)

Senior bestuur se verdeling is absoluut verteenwoordigend van die praktyksituasie. Daar is tans geen dame op uitvoerende bestuursvlak nie, maar wel op senior bestuursvlak (vir die doel van hierdie studie is senior- en uitvoerende bestuur as een groep hanteer).

Middelbestuur is ook verteenwoordigend (sedert 1990 is daar al 'n 81 : 19 verdeling!). Junior bestuur toon 'n klein afwyking vanaf die werklikheid (mans is in werklikheid 57% teenoor die steekproef se 55,6% en dames 42% teenoor 44,4%).

Die verdeling van die respondente per sektor en geslag word in Tabel 3.6 aangetoon.

Tabel 3.6
Respondente per sektor en geslag

	Boekhandel	Media	Ander	Totaal
Manlik	19 (57,6%)	130 (70,7%)	17 (77,3%)	166 (69,5%)
Vroulik	14 (42,4%)	54 (29,3%)	5 (22,7%)	73 (30,5%)
TOTAAL	33 (13,8%)	184 (77%)	22 (9,2%)	239 (100%)

Boekhandel se persentasieverdeling is in die realiteit net omgekeerd met 57,4% dames en 42,6% mans. Media se verdeling is ook nie verteenwoordigend nie omrede daar in werklikheid 55% mans en 45% vrouens in hierdie sektor is. Die sektor "Ander" wat afdelings soos Finansies, Inligtingsdiens en Interne Oudit insluit, het 'n gelykop verdeling tussen mans en dames en die steekproef wyk in 'n redelike mate hiervan af. Die steekproef is volgens bogenoemde persentasies saamgestel en moontlike redes vir hierdie afwykings kan wees dat tydens opvolgpogings minder dames gekontak is of dat die dames nie tyd aan hierdie projek wou afstaan nie. 'n Rede is moontlik dat daar heelwat vroulike werknemers is wat nog nie die afsnypunt van Patterson posgraad C1 of 2/1 vir redaksionele poste, bereik het nie. Maatskappywyd is daar 51% mans en 49% dames in die salarispersoneelkorps met 'n groot persentasie dames (65% = 1000) in die Patterson B-posband. (Die verskil in die totaal kolom, 239 teenoor 241, is omdat 3 respondente nie hulle sektore aangedui het nie).

Die verdeling van die respondente per geografiese area en geslag word vervolgens in Tabel 3.7 aangedui.

Tabel 3.7
Respondente per area en geslag

	Noord	Suid	Totaal
Manlik	77 (70%)	90 (69,2%)	167 (69,6%)
Vroulik	33 (30%)	40 (30,8%)	73 (30,4%)
TOTAAL	110 (45,8%)	130 (54,2%)	240 (100%)

Die persentasieverdeling is regdeur bykans 70% mans en 30% dames en dieselfde moontlike redes, soos reeds genoem by Tabel 3.6 geld ook hier. Die verdeling tussen Noord en Suid is in werklikheid baie nader aan 60% Suid en 40% Noord omrede verskeie filiale en hoofkantoorafdelings in Kaapstad en omgewing geleë is.

Interessante gegewens oor die ouderdomme van die proefpersone is dat bykans 80% van alle senior bestuurders ouer is as 44 jaar. Die meeste middelbestuurders (76%) lê tussen 35 en 49 jaar. 'n Groot persentasie (64%) junior bestuurders is jonger as 40 jaar. Meeste van die respondente (89%) lê tussen die ouderdomme van 25 en 49 jaar met die grootste persentasie (26%) tussen die ouderdomme van 45 en 49 jaar. Slegs 3,3% van die respondente is ouer as 60 jaar.

Die verdeling van respondente per sektor en bestuursvlakke word in Tabel 3.8 aangedui.

Tabel 3.8
Respondente per sektor en bestuursvlak

	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
Boekhandel	2 (6,5%)	11 (12,8%)	20 (16,1%)	33 (13,8%)
Media	27 (87,1%)	70 (81,4%)	87 (70,2%)	184 (77%)
Ander	2 (6,5%)	5 (5,8%)	15 (12,1%)	22 (9,2%)
TOTAAL	31 (12,9%)	86 (35,9%)	122 (51,1%)	239 (100%)

Media is duidelik volgens die steekproef die grootste sektor met 77% teenoor die 68% wat dit in werklikheid uitmaak van alle salarispersoneel. Boekhandel maak 30% uit van alle salarispersoneel en die steekproef is duidelik meer as die helfte kleiner.

Boekhandel het groot getalle klerke en stoorpersoneel wat laer gegradeer is as die Patterson C1 posgraad wat die afsnypunt vir junior bestuur is. Ander se 9,2% is ook hoër as die werklike 2% waaruit dit bestaan en kan verklaar word deur die feit dat die meeste respondente van die beoogde navorsing bewus was en daarom die vraelyste meer geredelik voltooi en teruggestuur het.

Die verdeling van respondente per geografiese streek en bestuursvlakke word in Tabel 3.9 aangedui.

Tabel 3.9
Respondente per geografiese streek en bestuursvlak

	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
PWV	14 (45,2%)	29 (33,7%)	44 (35,5%)	87 (36,1%)
Platteland (Tvl)	0	4 (4,7%)	4 (3,2%)	8 (3,3%)
Oos-Kaap	1 (3,2%)	5 (5,8%)	6 (4,8%)	12 (5%)
Wes-Kaap	15 (48,4%)	42 (48,8%)	57 (46%)	114 (47,3%)
OVS	1 (3,2%)	5 (5,8%)	9 (7,3%)	15 (6,2%)
Natal	0	1 (1,2%)	3 (2,4%)	4 (1,7%)
TOTAAL	31 (12,9%)	86 (35,8%)	123 (51,3%)	240 (100%)

Dit is duidelik dat die Rand- en Wes-Kaapstreek die meeste respondente gelewer het omdat die meeste filiale in hierdie geografiese streke geleë is.

Die verdeling van respondente per bestuursvlak en diensjare in huidige pos word in Tabel 3.10 aangedui.

Tabel 3.10
Respondente per bestuursvlak en diensjare in huidige pos

Diensjare	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
0 - 2	9 (29%)	29 (33,7%)	55 (44,4%)	93 (38,6%)
3 - 5	11 (35,5%)	31 (36%)	39 (31,5%)	81 (33,6%)
6 - 10	7 (22,6%)	15 (17,4%)	20 (16,1%)	42 (17,4%)
11 - 15	0	5 (5,8%)	4 (3,2%)	9 (3,7%)
16 - 20	1 (3,2%)	3 (3,5%)	2 (1,6%)	6 (2,5%)
20 +	3 (9,7%)	3 (3,5%)	3 (2,4%)	9 (3,7%)
TOTAAL	31 (12,9%)	86 (35,8%)	123 (51,3%)	240 (100%)

Van die senior bestuursgroep, is 87% 10 jaar en minder in hulle huidige poste en amper 13% is langer as 16 jaar in hulle huidige poste. Dieselfde patroon word by die middelbestuursgroep waargeneem, maar amper 13% is al 11 jaar en langer in hulle huidige poste. Van die junior bestuursgroep is 92,6% 10 jaar en minder in hulle huidige poste en 7,3% is 11 jaar en langer in hulle huidige poste - voorwaar 'n prentjie wat daarop dui dat die bestuursgroepe relatief min diensjare in hulle huidige poste het. Oor die algemeen beskou kan hierdie verskynsel verklaar word deur die feit dat daar redelik onlangs aansienlike veranderinge as gevolg van aftredes en struktuurveranderinge was by al die bestuursvlakke van die maatskappy.

Uit 'n ander hoek gesien, is dit interessant om na die verdeling van respondente per sektor en diensjare in huidige pos te beskou. Tabel 3.11 verskaf inligting hieromtrent.

Tabel 3.11
Respondente per sektor en diensjare in huidige pos

Diensjare	Boekhandel	Media	Ander	Totaal
0 - 2	13 (39,4%)	70 (38%)	8 (36,4%)	91 (38,6%)
3 - 5	8 (24,2%)	63 (34,2%)	10 (45,5%)	81 (33,6%)
6 - 10	7 (21,2%)	32 (17,4%)	3 (13,6%)	42 (17,4%)
11 - 15	1 (3%)	8 (4,3%)	0	9 (3,7%)
16 - 20	1 (3%)	5 (2,7%)	0	6 (2,5%)
20 +	2 (6,1%)	6 (3,3%)	1 (4,5%)	9 (3,7%)
TOTAAL	32 (13,4%)	184 (77,3%)	22 (9,2%)	238 (100%)

Dieselfde patroon as by Tabel 3.10 word ook hier waargeneem. Die drie sektore toon almal dat daar meer as 87% respondente is wat 10 jaar en minder diens het in hulle huidige poste. Dieselfde moontlike verklaring as by Tabel 3.10, geld ook hier.

Wat totale dienstydpark by die maatskappy betref, het amper 60% van die respondente 10 diensjare en minder. Slegs 16% van die respondente het langer as 20 diensjare in totaal.

Die verdeling van die respondente per bestuursvlak en totale dienstydperk word in Tabel 3.12 aangedui.

Tabel 3.12
Respondente per bestuursvlak en totale dienstydperk

Totale Dienstydperk	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
0 - 5 jaar	2 (6,5%)	20 (23,3%)	74 (59,7%)	96 (39,8%)
6 - 10 jaar	5 (16,1%)	20 (23,3%)	22 (17,7%)	47 (19,5%)
11 - 15 jaar	4 (12,9%)	14 (16,3%)	10 (8,1%)	28 (11,6%)
16 - 20 jaar	5 (16,1%)	15 (17,4%)	10 (8,1%)	30 (12,4%)
21 - 25 jaar	5 (16,1%)	5 (5,8%)	6 (4,8%)	16 (6,6%)
26 - 30 jaar	4 (12,9%)	8 (9,3%)	1 (0,8%)	13 (5,4%)
30 + jaar	6 (19,4%)	4 (4,7%)	0	10 (4,1%)
TOTAAL	31 (12,9%)	86 (35,8%)	123 (51,3%)	240 (100%)

Die werklike verdeling vir totale dienstydperk vir alle salaris personeel is soos volg:

0 - 5 jaar	51%
6 - 10 jaar	20,4%
11 - 15 jaar	13%
16 - 20 jaar	6,7%
20 + jaar	8,9%
	<u>100%</u>

Hierdie werklike verdeling vergelyk goed met die steekproef en die afwykings wat voorkom, kan verklaar word deur die salaris personeel wat nie die Patterson posgraad C1 afsnypunt gehaal het nie. Wat wel verblydend is, is die feit dat 48% van die senior bestuursgroep 21 en langer jare diens by die maatskappy het. 'n Groot persentasie van die middelbestuursgroep (63%) het minder as 16 totale diensjare. Die junior bestuursgroep het nog minder totale diensjare en 78% het 10 en minder diensjare.

Die verdeling van die respondente per sektor en totale dienstydperk word in Tabel 3.13 aangedui.

Tabel 3.13
Respondente per sektor en totale dienstydperk

Totale Dienstydperk	Boekhandel	Media	Ander	Totaal
0 - 5 jaar	16 (48,5%)	64 (34,8%)	14 (63,6%)	94 (39,8%)
6 - 10 jaar	6 (18,2%)	39 (21,2%)	2 (9,1%)	47 (19,5%)
11 - 15 jaar	3 (9,1%)	24 (13,0%)	1 (4,5%)	28 (11,6%)
16 - 20 jaar	1 (3,0%)	27 (14,7%)	2 (9,1%)	30 (12,4%)
21 - 25 jaar	5 (15,2%)	10 (5,4%)	1 (4,5%)	16 (6,6%)
26 - 30 jaar	1 (3,0%)	10 (5,4%)	2 (9,1%)	13 (5,4%)
30 + jaar	0	10 (5,4%)	0	10 (4,1%)
TOTAAL	32 (13,4%)	184 (77,3%)	22 (9,2%)	238 (100%)

Volgens die steekproef het die Boekhandelsektor 78,1% respondente met minder as 16 totale diensjare; Media 69% en Ander 77%. Aan die anderkant het Boekhandel 18,8% respondente met 21 en meer totale diensjare; Media 16,3% en Ander 13,6%. Die situasie rondom totale dienstydperk lyk verder baie dieselfde as Tabel 3.10 se verklaring met groot persentasies respondente wat minder as 16 totale diensjare het.

Die verdeling van die respondente per bestuursvlak en kwalifikasies word in Tabel 3.14 aangedui.

Tabel 3.14
Respondente per bestuursvlak en kwalifikasies

Kwalifikasies	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
St. 8-10	6 (19,4%)	28 (32,6%)	54 (43,5%)	88 (36,5%)
Diploma	3 (9,7%)	22 (25,6%)	38 (30,6%)	63 (26,1%)
B graad	7 (22,6%)	15 (17,4%)	17 (13,7%)	39 (16,2%)
B graad en diploma	4 (12,9%)	5 (5,8%)	3 (2,4%)	12 (5%)
Honneurs	4 (12,9%)	6 (7%)	2 (1,6%)	4 (1,7%)
Honneurs en diploma	0	2 (2,3%)	2 (1,6%)	4 (1,7%)
Magister	4 (12,9%)	5 (5,8%)	1 (0,8%)	10 (4,1%)
D-graad	3 (9,7%)	3 (3,5%)	0	6 (2,5%)
TOTAAL	31 (12,8%)	86 (35,7%)	124 (51,5%)	241 (100%)

Van die senior bestuursgroep het 80% van die respondente 'n kwalifikasie hoër as matriek en 35% het 'n nagraadse kwalifikasie. Van die middelbestuursgroep het 32,6% 'n St.8 tot matriek kwalifikasie en slegs 18,6% 'n nagraadse kwalifikasie. Van die junior bestuursgroep het 43,5% van die respondente 'n St.8 tot matriek kwalifikasie en slegs 9,7% 'n nagraadse kwalifikasie. Hierdie situasie kan verklaar word deur die feit dat die maatskappy redelik baie funksionele areas het soos redaksionele poste, tegniese poste, bemarkings- en verkoopsposte wat tradisioneel op alleenlik praktiese ervaring en blootstelling asook indiensopleiding staatgemaak het, waarvolgens ontwikkeling en bevordering geskied het.

Die verdeling van die respondente per sektor en kwalifikasies word in Tabel 3.15 aangedui.

Tabel 3.15
Respondente per sektor en kwalifikasies

Kwalifikasies	Boekhandel	Media	Ander	Totaal
St. 8-10	8 (24,2%)	72 (39,1%)	8 (36,4%)	88 (36,5%)
Diploma	12 (36,4%)	44 (23,9%)	5 (22,7%)	63 (26,1%)
B-graad	4 (12,1%)	33 (17,9%)	2 (9,1%)	39 (16,2%)
B-graad en diploma	3 (9,1%)	8 (4,3%)	1 (4,5%)	12 (5%)
Honneurs	3 (9,1%)	13 (7,1%)	3 (13,6%)	19 (7,9%)
Honneurs en diploma	0	4 (2,2%)	0	4 (1,7%)
Magister	1 (3%)	6 (3,3%)	3 (13,6%)	10 (4,1%)
D-graad	2 (6,1%)	4 (2,2%)	0	6 (2,5%)
TOTAAL	33 (13,7%)	184 (76,3%)	22 (9,1%)	241 (100%)

Met die eerste kyk na Boekhandel is daar 'n redelike verspreiding van kwalifikasies. Net meer as 75% van die respondente het 'n naskoolse kwalifikasie en slegs 18% het 'n nagraadse kwalifikasie. 'n Groot persentasie, 39,1%, van Media se respondente het slegs 'n skoolkwalifikasie. Slegs 14,7% van die respondente het 'n nagraadse kwalifikasie. Ander se verspreiding lyk min of meer dieselfde met 36,4% wat 'n skoolsertifikaat het en 27,3% wat 'n nagraadse kwalifikasie het.

As deel van die biografiese en demografiese versameling van inligting is gevra dat respondente moet aandui of hulle enigsins 'n kwalifikasie in die bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe het. 'n Groot persentasie, 68,6% het nie 'n kwalifikasie in die bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe nie. Van die respondente het 18 nie die spesifieke vraag beantwoord nie.

Die verdeling van die respondente per geslag met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe word in Tabel 3.16 aangedui.

Tabel 3.16

Respondente per geslag met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe

Bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe kwalifikasie	Manlik	Vroulik	Totaal
Ja	55 (35,7%)	15 (21,7%)	70 (31,4%)
Nee	99 (63,3%)	54 (78,3%)	153 (68,6%)
TOTAAL	154 (69%)	69 (30,9%)	223 (100%)

'n Groot persentasie (78,6%) van die respondente wat positief op die vraag geantwoord het, is mans. Hierdie patroon kan seker verklaar word aan die hand van die feit dat baie meer mans tradisioneel in die bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe studeer.

Die verdeling van respondente per bestuursvlak met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe word in Tabel 3.17 aangedui.

Tabel 3.17

Respondente per bestuursvlak met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe

Bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe kwalifikasie	Senior Bestuur	Middelbestuur	Junior Bestuur	Totaal
Ja	16 (53,3%)	31 (37,3%)	23 (20,9%)	70 (31,4%)
Nee	14 (46,7%)	52 (62,7%)	87 (79,1%)	153 (68,6%)
TOTAAL	30 (13,5%)	83 (37,2%)	110 (49,3%)	223 (100%)

Die dalende patroon van respondente vanaf senior- tot junior bestuur, wat wel 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe het, was te wagte. Wat verblydend is, is die 53,3% van die senior bestuur se respondente wat 'n kwalifikasie in die bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe het. Daarenteen is die 20,9% van die junior bestuur se respondente wat wel 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe het, net so positief. Baie van hierdie groep is nog relatief jonk en kan hulleself nog verder bekwaam sou hulle 'n bestuursloopbaan kies.

Wat sektore betref, is daar omtrent 'n gelyke verspreiding van respondente wat 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe het, naamlik 24,2% in die Boekhandelsektor; 29,9% in die Mediasektor en 25,4% by Ander. Die funksionele aard van die werk toon ook 'n interessante situasie wat die volgende verspreiding van kwalifikasies in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe in Tabel 3.18 aandui.

Tabel 3.18

Respondente met 'n kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe en verspreiding in funksionele aard van werk

Funksionele aard van werk	% met kwalifikasie in bestuurs- en/of ekonomiese wetenskappe
Bestuur	37%
Bemarking	38,6%
Redaksioneel	23,8%
Finansieel	40%
Administrasie	20%
Produksie	4,5%
Personeel	50%
Inligting	7,1%

Vanuit al hierdie funksionele areas word toesighouers en bestuurders getrek en die relatiewe lae persentasies by redaksie, administrasie, produksie en inligting moet kommer wek omrede die organisasie se bedrywighede tot 'n groot mate in en om hierdie areas gesetel is.

Die verdeling van funksionele aard van die werk en geslag word in Tabel 3.19 aangedui.

Tabel 3.19
Respondente per geslag en aard van die werk

Aard van die werk	Manlik	Vroulik	Totaal
Bestuur	39 (23,4%)	7 (9,5%)	46 (19,1%)
Bemarking	37 (22,2%)	20 (27%)	57 (23,7%)
Redaksioneel	36 (21,6%)	27 (36,5%)	63 (26,1%)
Finansieël	9 (5,4%)	1 (1,4%)	10 (4,1%)
Administrasie	9 (5,4%)	6 (8,1%)	15 (6,2%)
Produksie	16 (9,6%)	6 (8,1%)	22 (9,1%)
Personeel	9 (5,4%)	5 (6,8%)	14 (5,8%)
Inligting	12 (7,2%)	2 (2,7%)	14 (5,8%)
TOTAAL	167 (69,3%)	74 (30,7%)	241 (100%)

Soos alreeds vroeër genoem is die werklike verdeling tussen mans en vrouens baie naby aan gelyke persentasies en bogenoemde verskil kan verklaar word deur die feit dat daar heelwat dames is wat poste beklee wat laer graderings het as Patterson C1. Bemarking en Redaksioneel se verdeling tussen mans en dames lyk meer in ooreenstemming met die werklikheid en is tradisioneel die areas wat makliker dames in diens sal neem.

3.7 Ontleding en verwerking van die data

In 'n poging om die 78 bestuursuksesdimensies, soos in die vraelys vervat, tot 'n kleiner aantal hanteerbare dimensies te reduceer, is beide die huidige en toekomstige beoordelings aan 'n hoofkomponent faktorontleding onderwerp soos aanbeveel deur Tabacknick en Fidell (1983). Die resulterende faktortellings is vervolgens aan 'n meervoudige analise van variansie onderwerp ten einde te bepaal of daar enige betekenisvolle verskille met betrekking tot gemiddelde belangrikheidsbeoordelings tussen die verskillende bestuursvlakke onderling, asook binne elke bestuursvlak tussen die huidige en toekomstige situasie bestaan. Die resultate van die meervoudige analyses van variansie is telkens met gepaste post-hoc vergelykings opgevolg. Al bogenoemde verwerkings is met behulp van die SPSS-X rekenaarpakket (SPSS Inc., 1990) gedoen.

Hoofstuk 4

RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die resultate van die navorsing breedvoerig ontleed, uiteengesit en bespreek. Interpretasies, afleidings en moontlike verklarings word gegee om onduidelikhede op te klaar.

Aspekte wat in hierdie hoofstuk bespreek sal word, is die volgende:

1. ontleding van bestuursuksesdimensies vir die drie bestuursvlakke vir huidige en toekomstige situasies;
2. ontleding van suksesfaktore vir huidige en toekomstige situasies;
3. ontleding van faktortellings vir huidige en toekomstige situasies; en
4. meervoudige analise van variansie (MANOVA) vir huidige en toekomstige situasies.

4.2 Ontleding van bestuursuksesdimensies

In 'n poging om die drie bestuursgroepe se beoordeling van die dimensies te vergelyk, kan die 20 belangrikste dimensies ontleed word. Die gemiddelde beoordelingspunt per dimensie word ook vir elke bestuursvlak gegee en 'n onderskeid word tussen die huidige en toekomstige situasies gemaak.

Tabel 4.1

**20 Belangrikste dimensies en gemiddelde beoordelings per bestuursvlak
(huidige situasie)**

SENIOR BESTUUR	Gemiddelde beoordeling	MIDDELBESTUUR	Gemiddelde beoordeling	JUNIOR BESTUUR	Gemiddelde beoordeling
Integriteit	4,64	Integriteit	4,36	Volharding	4,29
Besluitneming	4,61	Volharding	4,27	Kliëntoriëntasie	4,27
Basiese besigheidsin	4,54	Kliëntoriëntasie	4,27	Samewerking	4,15
Begrotingsbestuur	4,51	Luister	4,16	Gehaltefokus	4,14
Beslistheid	4,48	Strestoleransie	4,15	Beslistheid	4,13
Spanbou	4,45	Prestasiemotivering	4,15	Selfbestuur	4,11
Strategiese beplanning	4,45	Besluitneming	4,14	Prestasiemotivering	4,08
Bedryfskennis	4,45	Konsekwenheid	4,10	Selfontwikkeling	4,06
Delegering	4,41	Beplanning en organisering	4,09	Luister	4,04
Analitiese vermoë	4,41	Selfbestuur	4,09	Besluitneming	4,04
Pro-aktiwiteit	4,41	Aanpasbaarheid	4,07	Verbale kommunikasie	4,02
Oordeel	4,41	Gehaltefokus	4,06	Temperament	3,99
Besigheidsingesteldheid	4,38	Beslistheid	4,06	Aanpasbaarheid	3,98
Geskrewe kommunikasie	4,38	Samewerking	4,05	Selfvertroue (spontaniëteit)	3,98
Strestoleransie	4,38	Terugvoer	4,03	Beplanning en organisering	3,96
Fasilitering	4,35	Temperament	4,03	Integriteit	3,94
Volharding	4,35	Selfontwikkeling	4,03	Reaktiwiteit	3,94
Groepleierskap	4,32	Spanbou	4,02	Strestoleransie	3,94
Temperament	4,32	Oordeel	4,01	Konsekwenheid	3,94
Prestasiemotivering	4,29	Kontrole	4,00	Kreatiwiteit/Innovasie	3,92

By 'n nadere beskouing van Tabel 4.1 is daar slegs ses dimensies wat by al drie bestuursgroepe voorkom, naamlik besluitneming, beslistheid, strestoleransie, volharding, temperament en prestasiemotivering. Oordeel kom voor by senior sowel as middelbestuur. Daar is wel nege dimensies wat by middel- en junior bestuur ooreenstem. Hierdie dimensies is kliëntoriëntasie, luister, konsekwenheid, beplanning en organisering, selfbestuur, aanpasbaarheid, gehaltefokus, samewerking en selfontwikkeling. Dit wil dus voorkom of middel- en junior bestuur se persepsie van dimensies wat met bestuursukses verband hou, redelik ooreenstem.

Tabel 4.2

**20 Belangrikste dimensies en gemiddelde beoordelings per bestuursvlak
(toekomstige situasie)**

SENIOR BESTUUR	Gemiddelde beoordeling	MIDDELBESTUUR	Gemiddelde beoordeling	JUNIOR BESTUUR	Gemiddelde beoordeling
Spanbou	4,87	Volharding	4,59	Volharding	4,59
Besluitneming	4,81	Kliëntoriëntasie	4,55	Kliëntoriëntasie	4,55
Strategiese beplanning	4,81	Integriteit	4,52	Samewerking	4,55
Delegering	4,77	Besluitneming	4,50	Verbale kommunikasie	4,51
Besigheidsingesteldheid	4,77	Prestasiemotivering	4,47	Beslistheid	4,50
Onderhandeling	4,77	Spanbou	4,45	Prestasiemotivering	4,46
Integriteit	4,74	Selfontwikkeling	4,44	Besluitneming	4,46
Basiese besigheidsin	4,74	Beplanning en organisering	4,44	Selfontwikkeling	4,45
Bedryfskennis	4,74	Motivering van ondergeskiktes	4,43	Selfbestuur	4,44
Pro-aktiwiteit	4,71	Luister	4,43	Gehaltefokus	4,43
Oordeel	4,71	Fasilitering	4,42	Luister	4,42
Analitiese vermoë	4,71	Konflikhantering	4,41	Terugvoer	4,42
Strestoleransie	4,68	Bestuurskennis	4,40	Veranderingsbestuur	4,41
Begrotingsbestuur	4,68	Veranderingsbestuur	4,40	Selfvertroue (spontaniëteit)	4,40
Konflikhantering	4,68	Onderhandeling	4,40	Beplanning en organisering	4,39
Veranderingsbestuur	4,65	Delegering	4,40	Integriteit	4,38
Groepleierskap	4,65	Pro-aktiwiteit	4,38	Konflikhantering	4,38
Oorredingsvermoë	4,65	Beslistheid	4,38	Spanbou	4,36
Beslistheid	4,61	Aanpasbaarheid	4,37	Temperament	4,35
Temperament	4,61	Selfbestuur	4,37	Reaktiwiteit	4,35

Tabel 4.2 toon dat daar ses dimensies is wat by al drie bestuursgroepe voorkom, naamlik spanbou, besluitneming, integriteit, konflikhantering, veranderingsbestuur en beslistheid. Onderhandeling, delegering en pro-aktiwiteit is dimensies wat by senior en middelbestuur voorkom. Daar is verder sewe dimensies wat by middel- sowel as junior bestuur voorkom, naamlik volharding, kliëntoriëntasie, prestasiemotivering, selfontwikkeling, beplanning en organisering, luister en selfbestuur.

Alhoewel die inligting oor die toekomstige situasie beslis na meer waarde gereken word, is dit tog sinvol om die beoordelings vir die huidige en toekomstige situasies vir die drie bestuursvlakke te vergelyk.

Tabel 4.3**Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir senior bestuur**

SENIOR BESTUUR (HUIDIG)	Gemiddelde beoordeling	SENIOR BESTUUR (TOEKOMSTIG)	Gemiddelde beoordeling
Integriteit	4,64	Spanbou	4,87
Besluitneming	4,61	Besluitneming	4,81
Basiese besigheidsin	4,54	Strategiese beplanning	4,81
Begrotingsbestuur	4,51	Delegering	4,77
Beslistheid	4,48	Besigheidsingesteldheid	4,77
Spanbou	4,45	Onderhandeling	4,77
Strategiese beplanning	4,45	Integriteit	4,74
Bedryfskennis	4,45	Basiese besigheidsin	4,74
Delegering	4,41	Bedryfskennis	4,74
Analitiese vermoë	4,41	Pro-aktiwiteit	4,71

In Tabel 4.3 is daar sewe dimensies wat ooreenstem, naamlik integriteit, besluitneming, basiese besigheidsin, spanbou, strategiese beplanning, bedryfskennis en delegering. Dit is ook duidelik dat al sewe ooreenstemmende dimensies belangriker beoordeel word as die toekomstige situasie ontleed word. Besigheidsingesteldheid, onderhandeling en pro-aktiwiteit is dimensies wat as nuut en uniek beskou kan word en pas duidelik in by die toekomstige take en eise vir die onderneming.

Tabel 4.4**Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir middelbestuur**

MIDDELBESTUUR (HUIDIG)	Gemiddelde beoordeling	MIDDELBESTUUR (TOEKOMSTIG)	Gemiddelde beoordeling
Integriteit	4,36	Volharding	4,59
Volharding	4,27	Kliëntoriëntasie	4,55
Kliëntoriëntasie	4,27	Integriteit	4,52
Luister	4,16	Besluitneming	4,50
Strestoleransie	4,15	Prestasiemotivering	4,47
Prestasiemotivering	4,15	Spanbou	4,45
Besluitneming	4,14	Selfontwikkeling	4,44
Konsekwentheid	4,10	Beplanning en organisering	4,44
Beplanning en organisering	4,09	Motivering van ondergeskiktes	4,43
Selfbestuur	4,09	Luister	4,43

Daar is in Tabel 4.4 'n ooreenstemming by sewe dimensies naamlik integriteit, volharding, kliëntoriëntasie, luister, prestasiemotivering, besluitneming en beplanning en organisering. Dimensies wat na vore kom en belangrik gereken word vir die toekomstige situasie is spanbou, selfontwikkeling en motivering van ondergeskiktes. Dit is ook duidelik dat al sewe ooreenstemmende areas belangriker gereken word as na die toekoms gekyk word. Spanbou, selfontwikkeling en motivering van ondergeskiktes is nuwe dimensies wat vir die toekomstige situasie as belangrik beskou word.

Tabel 4.5**Vergelyking tussen huidige en toekomstige beoordelings vir junior bestuur**

JUNIOR BESTUUR (HUIDIG)	Gemiddelde beoordeling	JUNIOR BESTUUR (TOEKOMSTIG)	Gemiddelde beoordeling
Volharding	4,29	Volharding	4,59
Kliëntoriëntasie	4,27	Kliëntoriëntasie	4,55
Samewerking	4,15	Samewerking	4,55
Gehaltefokus	4,14	Verbale kommunikasie	4,51
Beslistheid	4,13	Beslistheid	4,50
Selfbestuur	4,11	Prestasiemotivering	4,46
Prestasiemotivering	4,08	Besluitneming	4,46
Selfontwikkeling	4,06	Selfontwikkeling	4,45
Luister	4,04	Selfbestuur	4,44
Besluitneming	4,04	Gehaltefokus	4,43

Volgens Tabel 4.5 is daar 'n ooreenstemming by nege dimensies. Die huidige en toekomstige situasie verskil onderskeidelik ten opsigte van "luister" en "verbale kommunikasie". Die dimensies wat ooreenstem, het almal 'n hoër gemiddelde beoordeling vir die toekomstige situasie, wat impliseer dat die toekomstige situasie se suksesdimensies deurgaans belangriker beoordeel is. Die belangrikste vier dimensies vir die toekomstige situasie is in lyn met die eise en uitdagings wat aan junior bestuur gestel word.

Senior bestuurders moes bo en behalwe hulle eie beoordeling ook die bestuursuksesdimensies op middel- en junior bestuur beoordeel. 'n Vergelyking tussen middelbestuur se eie beoordeling en senior bestuur se beoordeling vir middelbestuur vir die toekomstige situasie word in Tabel 4.6 uiteengesit.

Tabel 4.6

Vergelyking tussen middelbestuur se eie beoordeling en senior bestuur se beoordeling van middelbestuur vir die toekomstige situasie

MIDDELBESTUUR (EIE BEOORDELING)	Gemiddelde beoordeling	MIDDELBESTUUR (BEOORDELING DEUR SENIOR BESTUUR)	Gemiddelde beoordeling
Volharding	4,59	Kliëntoriëntasie	4,58
Kliëntoriëntasie	4,55	Integriteit	4,58
Integriteit	4,52	Spanbou	4,52
Besluitneming	4,50	Volharding	4,52
Prestasieмотivering	4,47	Besluitneming	4,48
Spanbou	4,45	Motivering van ondergeskiktes	4,45
Selfontwikkeling	4,44	Selfontwikkeling	4,45
Beplanning en organisering	4,44	Prestasieмотivering	4,42
Motivering van ondergeskiktes	4,43	Bedryfskennis	4,42
Luister	4,43	Luister	4,39

Hierdie vergelyking toon 'n ooreenkoms by nege uit die tien dimensies en verskil net wat betref beplanning en organisering by middelbestuur (eie beoordeling) en bedryfskennis by middelbestuur (deur senior bestuur) se beoordeling. Dit is insiggewend dat hierdie twee beoordelings so nou ooreenstem en kan verdere ontwikkelinge rondom die suksesdimensies baie vergemaklik. Die gebruik van suksesdimensies kan veral nuttig wees by keuringsaksies en dimensiegerigte ontwikkeling op verskillende bestuursvlakke.

Tabel 4.7

Vergelyking tussen junior bestuur se eie beoordeling en senior bestuur se beoordeling van junior bestuur vir die toekomstige situasie

JUNIOR BESTUUR (EIE BEOORDELING)	Gemiddelde beoordeling	JUNIOR BESTUUR (BEOORDELING DEUR SENIOR BESTUUR)	Gemiddelde beoordeling
Volharding	4,59	Integriteit	4,48
Kliëntoriëntasie	4,55	Volharding	4,39
Samewerking	4,55	Selfontwikkeling	4,32
Verbale kommunikasie	4,51	Prestasieмотivering	4,29
Beslistheid	4,50	Kliëntoriëntasie	4,26
Prestasieмотivering	4,46	Reaktiwiteit	4,16
Besluitneming	4,46	Energie	4,13
Selfontwikkeling	4,45	Samewerking	4,10
Selfbestuur	4,44	Motivering van ondergeskiktes	4,10
Gehaltesfokus	4,43	Sensitiwiteit	4,06

Die vergelyking in Tabel 4.7 stem ooreen by slegs vyf dimensies, naamlik volharding, kliëntoriëntasie, samewerking, prestasieмотivering en selfontwikkeling, en hierdie vergelyking is beslis nie so opvallend ooreenstemmend soos dié vir senior- en middelbestuursgroepe nie. Hierdie verskille is belangrik in die sin dat senior bestuur se persepsie oor bestuursukses en die belangrikheid van dimensies redelik verskil van junior bestuur se persepsie wat beteken dat in die praktyk hierdie twee sienings nader aan mekaar gebring moet word.

4.3 Ontleding van suksesfaktore vir die huidige en toekomstige situasies

Die bestuursuksesdimensies wat vir dié studie identifiseer is, is in 'n vraelys saamgevat wat op drie bestuursvlakke na aanleiding van hulle belangrikheid vir sukses, beoordeel moes word. Die respondente moes die suksesdimensies beoordeel vir die huidige sowel as toekomstige situasie sodat ooreenkomste en verskille uitgewys kan word. Al die bestuursuksesdimensies, wat vir die drie bestuursvlakke geïdentifiseer is, is eerstens aan 'n hoofkomponentontleding onderwerp om die aantal faktore teenwoordig in die korrelasiematrix te bepaal.

Hoofkomponentontleding en faktorontleding is statistiese tegnieke wat toegepas kan word op 'n stel veranderlikes met die doel om 'n groot aantal veranderlikes te verminder na 'n kleiner aantal groeperings of subgroepe (Tabachnick en Fidell, 1989).

Faktore is onttrek uit die 78 bestuursuksesdimensies met Quartimax rotasie (vir die huidige situasie) en Varimax (vir die toekomstige situasie) met behulp van die SPSS rekenaarpakket. Die rede vir die verskillende rotasies, is dat daar meer betekenisvolle en interpreteerbare resultate met die onderskeie rotasies verkry is.

Die toekomstige situasie se resultate is vir verdere personeelontwikkelingsaksies meer belangrik, maar om 'n geheelbeeld te kry, word die huidige situasie se resultate volledigheidshalwe ook gegee. 'n Verdere belangrike aspek is die feit dat die resultate van die toekomstige situasie 'n besliste pro-aktiewe poging is om suksesfaktore te bepaal wat met toekomstige sukses verband hou. Dit is dus 'n doelbewuste ontleding van die faktore en dimensies wat vir die toekoms 'n verskil tussen sukses en mislukking gaan beteken en wat heelwaarskynlik 'n mededingende voordeel vir die betrokke maatskappy kan beteken.

Slegs die belangrikste faktore is met behulp van 'n "scree"-toets onttrek. Vir die huidige situasie is sewe faktore en vir die toekomstige situasie nege faktore onttrek. Die rede hiervoor is dat vanaf die daaropvolgende faktor in beide situasies die persentasie verklaring van variansie 2,0% en laer is en nie meer werklik betekenisvolle bydraes maak nie. Die resultate van die faktorontledings vir die huidige situasie verskyn in Tabel 4.8 en die vir dié toekomstige situasie in Tabel 4.9. Slegs faktorbeladings van 0,3 en groter word getoon op grond van Tabachnick en Fidell (1989, p.411) se algemene reël wat as volg lui: "As a rule of thumb, loadings in excess of 0,30 are eligible for interpretation, whereas lower ones are not, because a factor loading of 0,30 indicates at least a 9% overlap in variance between the variable and the factor. The greater the overlap between a variable and a factor, the more that variable is a pure measure of that factor."

Dimensies	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
Veiligheids- en sekerheidsbewustheid	,62381					,42900	
Selfontwikkeling	,61571						
Temperament	,61106						
Waardebestuur	,60677						
Integriteit	,60580						
Selfvertroue	,59955						
Aanpasbaarheid	,59920						
Finansieel	,59658	,49968					
Bemarking	,59009	,32056					,43608
Organisasiepraktyke	,58922						
Luister	,58781						
Spanbou	,58455		,34166				
Fasilitering	,58072	,35226					
Konflikhantering	,57523		,52407				
Begrotingsbestuur	,56812	,55564					
Aanbiedingsvaardighede	,56753						
Sensitiwiteit	,56736		,37216				
Inwin van inligting	,54490						
Verbale kommunikasie	,53858						,38959
Foutopsporing	,53719			,43267			
Onderhandeling	,53570						
Produk- en dienstekennis	,52782						
Gehaltefokus	,52129						
Magsmotivering	,50515					,38611	
Algemene kantooradministrasie	,49807						
Wetgewing	,49673				,34758		
Impak	,47197						
Kliëntoriëntasie	,44898						
Empatie	,51628		,57294				
Samewerking	,48047		,51405				
Warmte	,41483		,48482				
Reaktiwiteit	,38668		,42792				
Rekenaarvaardigheid	,26650			,59324			
Stelselbestuur	,46812			,53988			
Produksie / Tegnies	,41097			,43655		,34250	
Nuussin	,54243				,58754		
Redaksionele kennis	,43625				,58675		
Geskrewe kommunikasie	,46892						,53122
Eigenwaardes	29,41719	3,85561	3,05505	2,21492	2,14371	1,95810	1,68767
Kommunaliteit	0,52357	0,38945	0,55159	0,44708	0,63805	0,71861	0,59952
% van variansie verklaar	37,7	4,9	3,9	2,8	2,7	2,5	2,2
Kummulatiewe % verklaring van variansie	37,7	42,7	46,6	49,4	52,2	54,7	56,8

As die spesifieke faktore vir die huidige situasie ontleed word, is dit duidelik dat **faktor een** 'n samevoeging is van al 78 suksesdimensies met beladings wat wissel van 0,76604 tot 0,46892. Hierdie faktor kan met reg **Bestuur (Algemeen)** genoem word omdat dit al die suksesdimensies wat vir hierdie studie gebruik is, as een faktor saamvoeg. Faktor een bevat kognitiewe-, toesighoudende-, persoonlikheids-, tegniese- en veranderingsbestuursdimensies wat beslis 'n baie breë en algemene bestuursfaktor omskryf.

Faktor twee, (Finansiële- en besigheidsbestuur), het agt dimensies met beladings groter as 0,30 en het betrekking op die finansiële, ekonomiese en bedryfseonomiese aspekte van enige onderneming. Dimensies wat hierby ingesluit word is begrotingsbestuur, finansiële, basiese besigheidsin, strategiese beplanning, fasilitering, ekonomiese en besigheidstendense, kostebestuur of kostefokus en bedryfskennis. Bemerkings word ter wille van homogeniteit van die faktor buite rekening gelaat.

Faktor drie, (Bestuursensitiwiteit), omvat 'n groep dimensies wat nou saamhang met die ingesteldheid van 'n bestuurder en die wyse waarop ondergeskiktes en kollegas bestuur word. Hierdie faktor toon 'n duidelike mengsel van spesifieke kennis en vaardighede sowel as persoonlikheidskenmerke. Empatie, konflikthantering, samewerking, warmte, reaktiwiteit, sensitiwiteit en spanbou is die dimensies wat in hierdie faktor saam groepeer.

Faktor vier, (Bedryf- en stelselbestuur), is 'n faktor wat sterk na die basiese bedryfs- en operasionele aspekte van 'n onderneming oorhel. Produksie/tegniese kennis en foutopsporing is tegniese dimensies wat na vore kom sowel as stelselbestuur en rekenaarvaardigheid, wat meer gevorderde tegnologie hierby inkorporeer.

Faktor vyf het 'n sterk redaksionele inslag en kan met reg **Redaksionele bestuur** genoem word. Nuussin - die instinktiewe aanvoeling van wat suksesvol as nuuswaardig benut kan word - en redaksionele kennis kom na vore. Omgewingsensitiwiteit en wetgewing, dimensies wat hedendaags baie kontroversieel en dinamies is, word ook by hierdie faktor gevoeg.

Faktor ses, (Prestasie- en produksiebestuur), het 'n sterker fokus op die wyse waarop die hele produksieproses bestuur word asook hoe mense as deel van hierdie proses bestuur word. Die veiligheid en sekerheid van mense en die produksieproses sowel as die ontleding en regstelling van mense se prestasie tydens die produksieproses, word uitgelig. Die strewe om in beheer van situasies te wees - magsmotivering - word ook by hierdie faktor gevoeg.

Die laaste faktor, **faktor sewe**, vir die huidige situasie is **Kommunikasie** en bestaan uit twee dimensies, naamlik geskrewe en verbale kommunikasie, sowel as bemerking wat ook by hierdie faktor ingeskakel kan word.

Bogenoemde sewe faktore verklaar saam 56,8% van die variansie in die beoordelings van die 78 bestuursuksesdimensies.

TABEL 4.9

**VARIMAX GEROTEERDE FAKTORMATRIKS VIR BESTUURSUKSESDIMENSIES
VIR DIE TOEKOMSTIGE SITUASIE**

Dimensies	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
Begrotingsbestuur	,75502								
Basiese besigheidsin	,74990								
Finansieel	,73225								
Ekonomiese en besigheidstendense	,72834								
Besigheidsingesteldheid	,68041								
Kostebestuur	,63022								
Bedryfskennis	,61431					,31243			
Bemarkingskennis	,58387			,30393					
Strategiese beplanning	,51589	,36635				,33436			
Bestuur	,45363								
Motivering van ondergeskiktes		,69636							
Groepleierskap	,34687	,66828							
Delegering		,64819							
Ontwikkeling van organisasietalent		,64041	,31574						
Spanbou		,60227							
Individuele leierskap		,59492							
Fasilitering		,52676					,30840		
Kontrole		,50317							
Prestasie-analise		,44353	,42480						
Arbeidsverhoudinge prosedures en beleid	,34829	,43244		,34558					
Kliëntoriëntasie		,36506					,35746		
Produk- en dienste kennis		,36144				,33344		,33332	
Selfbestuur			,71160						
Selfontwikkeling			,68567						
Prestasie-motivering			,65408						
Affiliatie-motivering			,53069	,33033					
Veranderingsbestuur			,52471						
Mag-motivering			,42619	,40489					
Selfvertroue			,38876						
Nuussin	,31141			,66455					
Omgewingsensitiwiteit				,59571					
Organisatoriese sensitiwiteit				,55433					
Kreatiwiteit				,46155					
Veiligheids- en sekerheidsbewustheid		,36348		,45124			,32615	,34099	
Redaksionele kennis	,38974			,42842				,32889	
Waardebestuur	,36507		,32395	,40550					
Konsekwentheid				,39111					,36027
Wetgewing				,37285					
Geskrewe kommunikasie					,67197				
Verbale kommunikasie					,65804				,31979
Samewerking					,48811		,31683	,32084	
Netwerking				,36068	,46655				

Dimensies	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
Gehalte fokus					,46304			,32212	
Terugvoer					,44600				
Impak					,42495				
Organisasiepraktyke					,40725			,36868	
Oorredingsvermoë					,40193				
Beslistheid					,30286				
Analitiese vermoë						,59324			
Resultatefokus	,30571					,49454			
Stelselbestuur		,44229				,49006			
Navorsing						,46852		,31030	
Oordeelsvermoë				,37260		,46236			,37079
Beplanning en organisering						,45822			
Sintese van inligting				,40627	,30815	,43026			
Inwin van inligting					,35665	,38601		,35302	
Pro-aktiwiteit			,31987			,37526			
Empatie							,68197		
Konflikhantering							,63537		
Onderhandeling							,57937		
Warmte				,30854			,57184		
Sensitiwiteit							,50280		
Reaktiwiteit							,49854		
Aanbiedingsvermoë							,43264		
Produksie / Tegnies								,60187	
Rekenaarvaardigheid								,55470	
Foutopsporing		,31525						,54726	
Algemene kantooradministrasie			,40057					,49481	
Stelsel- en produkontwikkeling		,40315				,40127		,42377	
Personeel	,39271			,34185				,40222	
Temperament									,58645
Aanpasbaarheid									,56620
Strestoleransie			,41205						,55202
Integriteit					,38121				,51097
Besluitneming		,33557				,37564			,46933
Volharding			,32006						,43840
Energie					,37821				,41510
Luister					,35735	,32935			,39516
Eigenwaardes	21,51642	4,32183	3,45126	2,86202	2,33062	2,02471	1,88083	1,81714	1,74599
Kommunaliteit	0,39501	0,38728	0,43999	0,47229	0,51769	0,59487	0,55319	0,53724	0,53712
% van variansie verklaar	27,6	5,5	4,4	3,7	3,0	2,6	2,4	2,3	2,2
Kummulatiewe % van verklaring van variansie	27,6	33,1	37,6	41,2	44,2	46,8	49,2	51,5	53,8

Volgens Tabel 4.9 is daar nege onderskeibare faktore. **Faktor een** het 'n duidelike samevoeging van dimensies wat met finansiële, ekonomiese en bedryfseonomiese aspekte verband hou en kan as die **Finansiële en besigheidsbestuur**-faktor beskryf word. Begrotingsbestuur, basiese besigheidsin, finansiële, ekonomiese en besigheidstendense, besigheidsingesteldheid, kostebestuur, bedryfskennis, strategiese beplanning en bestuurskennis word as faktor saamgevoeg. Die ander suksesdimensies soos bemaking, groepleierskap en nuussin kom sterker na vore by ander dimensies en word dus nie as deel van hierdie faktor gereken nie.

Faktor twee, (Bestuur van mense), is 'n samevoeging van suksesdimensies wat op die praktiese en operasionele bestuur van mense konsentreer. Dit gaan hier oor die wyse waarop mense aangewend, ontwikkel en as doeltreffende eenhede saamgesnoer word. Dimensies soos motivering van ondergeskiktes, groep- en individuele leierskap, delegering, ontwikkeling van organisasietalent (loopbaanbestuur), spanbou, fasilitering, prestasie-analise, arbeidsverhoudinge en kliëntediens is hier ter sprake. Die ander dimensies wat ook hier faktorbeladings van groter as 0,30 toon, word by ander faktore met sterker beladings opgeneem.

Die **derde faktor** het ooglopend te make met die ontwikkeling, verandering, doelgerigtheid en bestuur van die individu en kan as **Selfbestuur** beskryf word. Die klem word hier sterk geplaas op die individu en sy vermoë om by veranderende eise van die omgewing aan te pas. Dimensies soos selfbestuur, selfontwikkeling en selfvertroue is hier ter sprake en fokus sterk op die individu. Persoonlike motiveringskragte soos prestasie-, affiliasie- en magsmotivering groepeer ook saam sowel as die dimensie veranderingsbestuur.

Faktor vier is 'n duidelike samevoeging van dimensies wat met die bestuur van waardes, die fisiese omgewing en redaksionele omgewings te doen het en kan **Omgewings- en redaksionele bestuur** genoem word. Kennis van wetgewing, omgewingsensitiwiteit, waardebestuur, goeie oordeel en die skep van netwerke kan onder hierdie faktor resorteer. Redaksionele aspekte soos nuussin, redaksionele kennis en vaardighede, kreatiwiteit en konsekwentheid hoort ook by hierdie faktor tuis. Organisasiesensitiwiteit en veiligheids- en sekerheidsbewustheid is verdere suksesdimensies wat ook by hierdie faktor gevoeg kan word.

Faktor vyf, (Kommunikasie), is 'n faktor wat kommunikasie in sy wydste sin dek en omvat geskrewe en verbale kommunikasie, samewerking, die skep van netwerke, terugvoer, impak, organisasiepraktyke, oorreringsvermoë, luister, konsekwentheid, beslistheid, sintese en inwin van inligting, integriteit en energie.

Inligtingsbestuur, die versamelnaam vir **faktor ses**, is 'n samevoeging van dimensies wat met die soeke na ontleding en aanwending van inligting te doen het. Saam met hierdie aspekte is daar ook 'n sterk aanwesigheid van geordende denke en werkswyses. Dimensies soos analitiese vermoë, resultatefokus, stelsel- en produkontwikkeling, navorsing, oordeel, beplanning en organisering, sintese en inwin van inligting en pro-aktiwiteit kom hier na vore.

Faktor sewe, (Bestuursensitiwiteit), het duidelik te make met die wyse waarop bestuurders interaksie het met ondergeskiktes en kollegas. Van hierdie dimensies is sonder twyfel persoonlikheidsdimensies terwyl die ander spesifieke interaktiewe vaardighede behels. Die persoonlikheidsdimensies is empatie, warmte, sensitiwiteit en samewerking, terwyl die interaktiewe vaardighede fasilitering, kliënteoriëntasie, konflikthantering, onderhandeling en reaktiwiteit is.

Faktor ag, (Bedryfsbestuur), vat dimensies saam wat met die operasionele bedryf van die onderneming te doen het. Dimensies soos kennis van produkte en dienste, algemene kantooradministrasie, stelselbestuur, organisasiepraktyke en veiligheids- en sekerheidsbewustheid verwys na spesifieke aspekte wat in elke onderneming uniek en eiesoortig is. Rekenaarvaardigheid, foutopsporing, gehaltedefokus, inwin van inligting en navorsing is meer generiese vaardighede wat met bedryfsbestuur verband hou.

Bestuurstemperament is die negende faktor vir die toekomstige situasie en omvat bestuursdimensies wat met die bestuurder se ingesteldheid en temperament teenoor sy bestuurstaak te doen het. Dit gaan hier duidelik oor die wyse waarop daar reageer word teenoor bestuurseise, -verantwoordelike, -besluite en -veranderinge binne 'n makro en mikro omgewing. Dimensies wat hier ter sprake kom is konsekwentheid, oordeel, temperament, aanpasbaarheid, stres toleransie, integriteit, besluitneming, volharding, energie en luister.

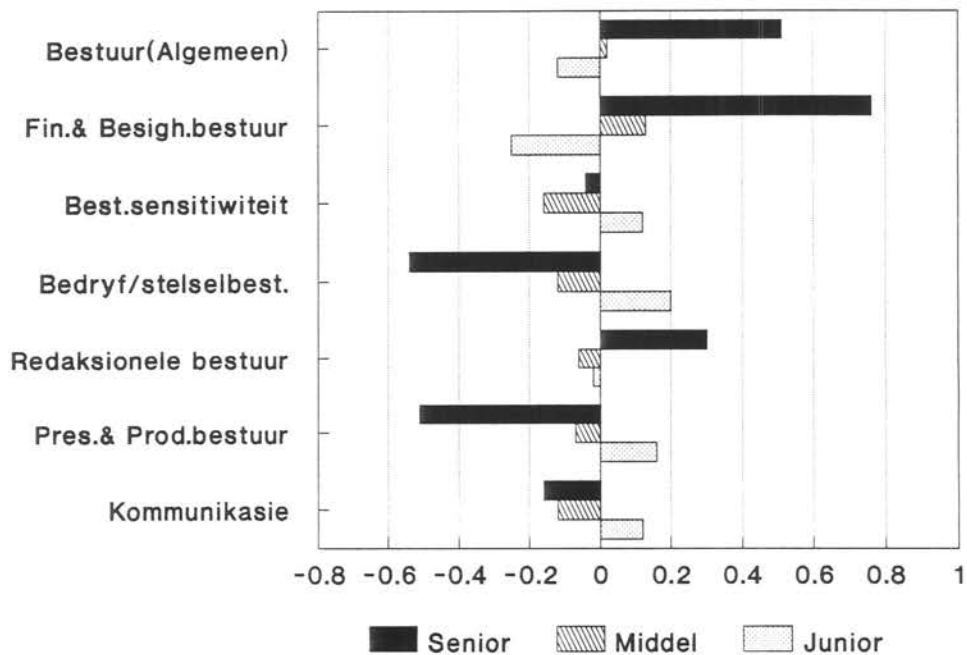
Bogenoemde nege faktore verklaar saam 53,8% van die variansie in die beoordelings van die 78 bestuursuksesdimensies.

4.4 Ontleding van faktortellings vir die huidige en toekomstige situasies

Faktortellings is vervolgens gebruik om die relatiewe belangrikheid van die sewe faktore te vergelyk tussen die drie bestuursvlakke, naamlik senior-, middel- en junior bestuur. Faktortellings, as 'n resultaat van hoofkomponentontledings het potensieël goeie gebruikswaarde. Hierdie tellings verteenwoordig beramings van die tellings wat latente veranderlikes op faktore sou gekry het indien hulle direk gemeet sou word. (Tabachnick en Fidell, 1989). Die resultate vir die huidige situasie word in Tabel 4.10 getoon en Figuur 4.1 is 'n visuele voorstelling wat die relatiewe belangrikheid van elke faktor per bestuursvlak uitwys.

Tabel 4.10
Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (huidige situasie)

		SENIOR	MIDDEL	JUNIOR
Faktor 1	: Bestuur (algemeen)	0,51	0,02	-0,12
Faktor 2	: Finansiële en Besigheidsbestuur	0,76	0,13	-0,25
Faktor 3	: Bestuursensitiwiteit	-0,04	-0,16	0,12
Faktor 4	: Bedryf- en stelselbestuur	-0,54	-0,12	0,20
Faktor 5	: Redaksionele bestuur	0,30	-0,06	-0,02
Faktor 6	: Prestasie- en Produksiebestuur	-0,51	-0,07	0,16
Faktor 7	: Kommunikasie	-0,16	-0,12	0,12



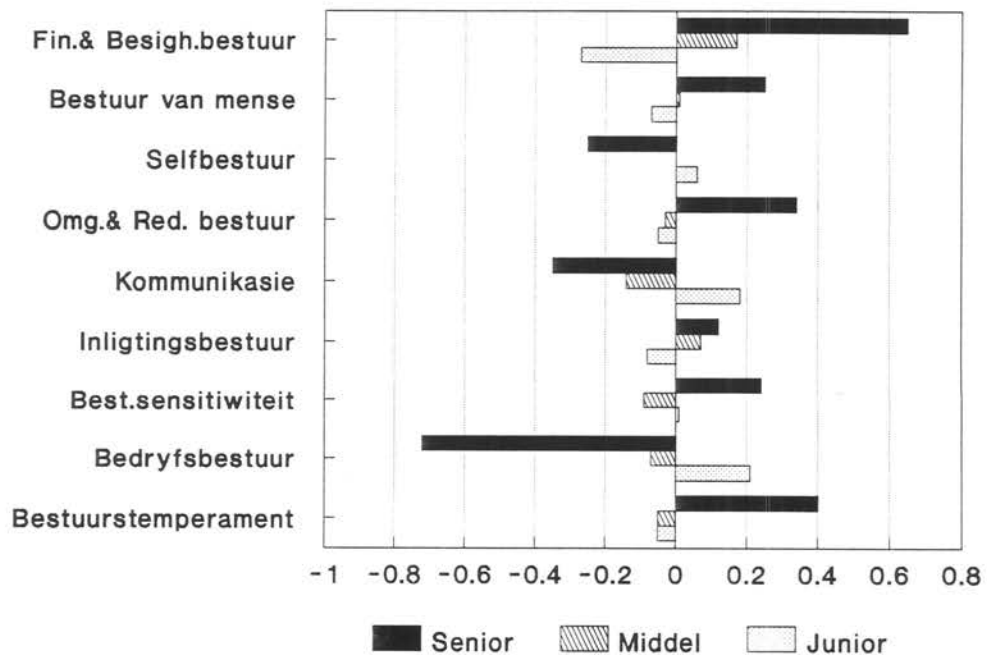
Figuur 4.1: Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (huidige situasie)

Vanuit Figuur 4.1 is dit duidelik dat faktor een, Bestuur (algemeen), faktor twee, Finansiële en Besigheidsbestuur en faktor vyf, Redaksionele bestuur relatief belangriker is vir senior bestuur. Faktor drie, Bestuursensitiwiteit, faktor vier, Bedryf- en stelselbestuur, faktor ses, Prestasie- en Produksiebestuur en faktor sewe, Kommunikasie weer relatief belangriker is vir junior bestuur.

Die resultate vir die toekomstige situasie word in Tabel 4.11 en Figuur 4.2 uiteengesit.

Tabel 4.11
Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (toekomstige situasie)

		SENIOR	MIDDEL	JUNIOR
Faktor 1	: Finansiële en Besigheidsbestuur	0,65	0,17	-0,27
Faktor 2	: Bestuur van mense	0,25	0,01	-0,07
Faktor 3	: Selfbestuur	-0,25	0,00	0,06
Faktor 4	: Omgewings- en Redaksionele bestuur	0,34	-0,03	-0,05
Faktor 5	: Kommunikasie	-0,35	-0,14	0,18
Faktor 6	: Inligtingsbestuur	0,12	0,07	-0,08
Faktor 7	: Bestuursensitiwiteit	0,24	-0,09	0,01
Faktor 8	: Bedryfsbestuur	-0,72	-0,07	0,21
Faktor 9	: Bestuurstemperament	0,40	-0,05	-0,05



Figuur 4.2: Gemiddelde faktortellings per bestuursvlak (toekomstige situasie)

Vanuit Figuur 4.2 is dit duidelik dat faktor een, Finansiële en Besigheidsbestuur, faktor twee, Bestuur van mense, faktor vier, Omgewings- en Redaksionele bestuur, faktor sewe, Bestuursensitiwiteit en faktor nege, Bestuurstemperament relatief belangriker is vir senior bestuur as dit met die ander bestuursvlakke vergelyk word. Faktor drie, Selfbestuur, faktor vyf, Kommunikasie en faktor ag, Bedryfsbestuur, is weer relatief belangriker vir junior bestuur as dit met die ander bestuursvlakke vergelyk word.

4.5 Meervoudige analise van variansie (MANOVA) vir die huidige en toekomstige situasies

Die faktortellings van die faktore wat vir die huidige en toekomstige situasie onttrek is, is voorts aan 'n meervoudige analise van variansie (MANOVA) onderwerp met die doel om vas te stel of daar betekenisvolle verskille tussen gemiddelde faktortellings oor die verskillende bestuursvlakke bestaan.

'n Meerveranderlike toets vir betekenisvolheid van verskille toon dat daar betekenisvolle verskille [(Wilks se Lambda ($F=4,87423$) = 0,71646, $p = 0,0000$)] tussen die gemiddelde faktortellings vir die sewe faktore oor die drie bestuursvlakke vir die huidige situasie bestaan. Die faktortellings van elk van die sewe faktore is voorts aan 'n eenrigting analise van variansie onderwerp met die doel om te bepaal of daar verskille tussen die drie bestuursgroepe per faktor voorkom. Tabel 4.12 toon die resultate van die eenrigting analyses van variansies vir die sewe faktore.

Tabel 4.12
Eenrigting analise van variansie tussen bestuursvlakke vir die huidige situasie

Faktor	Som van kwadrate	Gemiddeldes van kwadrate	Beraamde F-waarde*	Beduidenheid van F-waarde
1	7,23220	3,61610	3,71633	0,026
2	20,57731	10,28866	11,37823	0,000
3	3,21413	1,60706	1,61718	0,201
4	11,54869	5,77434	6,07327	0,003
5	2,30741	1,15370	1,15553	0,317
6	8,70299	4,35150	4,50723	0,012
7	3,12433	1,56216	1,57127	0,210

* Grade van vryheid: 2 en 194

Uit Tabel 4.12 blyk dit dat die gemiddelde faktortellings van die drie bestuursvlakke vir Faktore 1, 2, 4 en 6 betekenisvol verskil, maar dit nie aandui tussen watter bestuursvlakke die verskille betekenisvol is nie.

Om te bepaal watter groep(e) betekenisvol van die ander verskil is die Scheffè-toets uitgevoer. In Kerlinger (1986, p.218) word hierdie toets as volg beskryf: "The Scheffè test, if used with discretion, is a general method that can be applied to all comparisons of means after an analysis of variance. If and only if the F test is significant, one can test all the differences between means; one can test the combined mean of two or more groups against the mean of one other group; or one can select any combination of means against any other combination. To attain significance, differences have to be rather substantial."

In Tabel 4.13 word slegs daardie bestuursgroepe wat volgens die Scheffè-toets, betekenisvol ($p < 0,05$) van mekaar verskil vir die huidige situasie, aangedui.

Tabel 4.13
Betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe vir die huidige situasie volgens die Scheffè-toets

Faktor	Bestuursgroepe	Faktor	Bestuursgroepe
1	Senior bestuur en Junior bestuur	2	Senior bestuur en Middelbestuur
2	Middelbestuur en Junior bestuur	4	Junior bestuur en Senior bestuur
2	Senior bestuur en Junior bestuur	6	Junior bestuur en Senior bestuur

Volgens Tabel 4.13 is daar betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe by faktor een, Bestuur (Algemeen) en meer spesifiek tussen senior- en junior bestuur. 'n Kwantifiseerbare vergelyking is die gemiddeldes per bestuursvlak wat toon dat senior bestuur (0,5103) en junior bestuur (-0,1201) redelik verskil. By faktor twee, Finansiële en besigheidsbestuur, verskil al drie bestuursgroepe soos volg: middelbestuur (0,1280) en junior bestuur (-0,2526), senior bestuur (0,7636) en junior bestuur (-0,2526) en senior bestuur (0,7636) en middelbestuur (0,1280). Faktor vier, Bedryf- en stelselbestuur, verskil betekenisvol tussen junior bestuur (0,1986) en senior bestuur (0,5426). Faktor ses, Kommunikasie, toon betekenisvolle verskille tussen junior bestuur (0,1583) en senior bestuur (-0,5122). Uit bogenoemde is dit dus duidelik dat die belangrikste verskille by faktor twee, Finansiële en besigheidsbestuur, tussen senior- en junior bestuur is. Die volgende belangrikste verskil is by faktor vier, Bedryf- en stelselbestuur, en wel tussen junior en senior bestuur. Die volgende belangrikste verskil is by faktor ses, Kommunikasie waar daar betekenisvolle verskille tussen junior- en senior bestuur is.

Dieselfde prosedure is vir die toekomstige situasie gevolg en ook in hierdie geval toon 'n meerveranderlike toets vir betekenisvolheid van verskille dat daar betekenisvolle verskille [(Wilks se Lambda ($F=3,81341$) = 0,71741, $p = 0,0000$)] tussen die gemiddelde faktortellings vir die nege faktore oor die drie bestuursvlakke vir die toekomstige situasie bestaan. Tabel 4.14 toon die resultate van die eenrigting analyses van variansie vir die nege faktore vir die toekomstige situasie.

Tabel 4.14
Eenrigting analise van variansie tussen bestuursvlakke vir die toekomstige situasie

Faktor	Som van kwadrate	Gemiddeldes van kwadrate	Beraamde F-waarde*	Beduidenheid van F-waarde
1	19,48148	9,74074	10,68404	0,000
2	1,89250	0,94625	0,94574	0,390
3	1,75313	0,87657	0,87548	0,418
4	2,99924	1,49962	1,50723	0,224
5	7,46537	3,73269	3,83864	0,023
6	1,42054	0,71027	0,70820	0,494
7	1,98618	0,99309	0,99302	0,372
8	16,71530	8,35765	9,02866	0,000
9	4,12347	2,06174	2,08409	0,127

Tabel 4.14 dui aan dat die gemiddelde faktortellings van die drie bestuursvlakke vir Faktore 1, 5 en 8 betekenisvol verskil.

In Tabel 4.15 word slegs daardie bestuursgroepe wat volgens die Scheffé-toets, betekenisvol ($p < 0,05$) van mekaar verskil vir die toekomstige situasie, aangedui.

Tabel 4.15
Betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe vir die toekomstige situasie volgens die Scheffé-toets

Faktor	Bestuursgroepe	Faktor	Bestuursgroepe
1	Middelbestuur en Junior bestuur	8	Middelbestuur en Senior bestuur
1	Senior bestuur en Junior bestuur	8	Junior bestuur en Senior bestuur
5	-		

Volgens Tabel 4.15 is daar betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe by faktor een, Finansiële en besigheidsbestuur en wel tussen middel- en junior bestuur en senior- en junior bestuur. 'n Kwantifiseerbare vergelyking is die gemiddeldes per bestuursvlak wat toon dat middelbestuur (0,1703) en junior bestuur (-0,2698) en senior bestuur (0,6529) en junior bestuur (-0,2698) redelik verskil. Alhoewel Faktor vyf, Kommunikasie, volgens Tabel 4.14 betekenisvol verskil (0,023) is daar nie betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe volgens die Scheffé-toets nie. By faktor ag, Bedryfsbestuur, verskil die bestuursgroepe soos volg: middelbestuur (-0,0685) en senior bestuur (-0,7169) en junior bestuur (0,2100) en senior bestuur (-0,7169). Uit bogenoemde is dit dus duidelik dat die belangrikste verskille by faktor ag, Bedryfsbestuur, tussen junior- en senior bestuur is. Die volgende belangrikste verskille is by faktor een, Finansiële en besigheidsbestuur, tussen senior- en junior bestuur gevolg deur faktor ag, Bedryfsbestuur se verskille tussen middel- en seniorbestuur.

4.6 Samevatting

Die resultate van die ondersoek kan kortliks as volg saamgevat word:

- (i) Die 20 belangrikste suksesdimensies vir die verskillende bestuursvlakke vir die huidige situasie stem redelik ooreen met ses dimensies wat by al drie vlakke voorkom. Middel- en junior bestuur se suksesdimensies toon 'n groter ooreenkoms met nege dimensies wat ooreenstem (Tabel 4.1).

- (ii) Die 20 belangrikste suksesdimensies op die verskillende bestuursvlakke vir die toekomstige situasie stem redelik ooreen met ses dimensies wat by al drie vlakke voorkom. Middel- en junior toon 'n effens groter ooreenkoms met sewe dimensies wat ooreenstem (Tabel 4.2).
- (iii) Die vergelyking van suksesdimensies tussen huidige en toekomstige situasies per bestuursvlak toon in elke geval 'n redelike groot ooreenstemming en in al drie gevalle word die ooreenstemmende dimensies belangriker beoordeel vir die toekomstige situasie (Tabel 4.2; 4.4 en 4.5).
- (iv) Daar is sewe suksesfaktore vir die huidige situasie en nege suksesfaktore vir die toekomstige situasie onttrek. Die suksesfaktore is oor al drie bestuursvlakke onttrek en met behulp van faktortellings is relatiewe verskille tussen bestuursvlakke per faktor uitgewys (Figure 4.1 en 4.2).
- (v) Betekenisvolle verskille tussen bestuursvlakke per suksesfaktor vir die huidige sowel as die toekomstige situasie is met behulp van die Scheffè-toets bepaal (Tabel 4.13 en 4.15).

Hierdie resultate kan verder ook aan die hipoteses wat in hoofstuk drie geformuleer is, getoets word. Die hipoteses wat gestel was, is soos volg:

Hipotese 1: Die waargenome belangrikheid van bestuursuksesdimensies verskil betekenisvol tussen senior-, middel- en junior bestuursvlakke vir die huidige situasie.

Vir die huidige situasie is daar sewe suksesfaktore onttrek uit die 78 bestuursuksesdimensies wat saam 56,8% van die variansie verklaar. Uit hierdie sewe suksesfaktore is daar vier naamlik Faktor 1, 2, 4 en 6 wat betekenisvolle verskille aantoon (Tabel 4.12) maar nie duidelik uitwys tussen watter bestuursvlakke die verskille betekenisvol is nie. Met behulp van die Scheffè-toets kan betekenisvolle verskille tussen die bestuursvlakke uitgelig word (Tabel 4.13). Faktor een, Bestuur (Algemeen) verskil betekenisvol tussen senior bestuur en junior bestuur wat te wagte is omrede die impak, omvang, intensiteit en bestuurseise vir die groepe heeltemal verskil. Faktor twee, Finansiële en Besigheidsbestuur, verskil betekenisvol tussen al drie bestuursgroepe en dieselfde redenasie kan hier gebruik word. Die vierdie faktor, Bedryf- en stelselbestuur, verskil betekenisvol tussen junior- en senior bestuur en die afleiding is dat hierdie faktor ook ander eise op verskillende vlakke verg. Faktor ses, Kommunikasie, verskil betekenisvol tussen die vlakke junior- en senior bestuur en ook hier is die veronderstelling dat kommunikasie ander eise aan bestuurders op verskillende vlakke gaan stel. Die hipotese kan dus aanvaar word, met inagneming dat by slegs vier uit die sewe suksesfaktore betekenisvolle verskille tussen bestuursvlakke waargeneem kon word.

Hipotese 2: Die waargenome belangrikheid van bestuursuksesdimensies verskil betekenisvol tussen senior-, middel- en junior bestuursvlakke vir die toekomstige situasie.

Vir die toekomstige situasie is daar nege suksesfaktore onttrek uit die 78 bestuursuksesdimensies wat 53,8% van die variansie verklaar. Uit hierdie nege suksesfaktore is daar drie, naamlik Faktor 1, 5 en 8 wat betekenisvolle verskille aantoon (Tabel 4.14) maar nie duidelik uitwys tussen watter bestuursvlakke die verskille betekenisvol is nie. Met behulp van die Scheffè-toets kon betekenisvolle verskille tussen die bestuursvlakke uitgelig word (Tabel 4.15). Faktor een, Finansiële en Besigheidsbestuur verskil betekenisvol tussen middel- en junior bestuur en tussen senior en junior bestuur wat tekenend is van die verskillende eise wat aan bestuurders op verskillende vlakke gestel word. Faktor vyf, Kommunikasie, het wel betekenisvolle verskille na aanleiding van gemiddelde faktortellings vir die drie bestuursvlakke aangedui, maar geen betekenisvolle verskille tussen die drie bestuursvlakke uitgewys nie. Hierdie inligting stem ooreen met wat in die praktyk ervaar word. Faktor ag, Bedryfsbestuur, verskil betekenisvol tussen middel- en senior bestuur en tussen junior- en senior bestuur wat met die praktyk ooreenstem waar senior bestuurders die bestuur van die bedryf heeltemal verskillend benader en beleef as bestuurders op ander vlakke. Die hipotese kan dus aanvaar word, met inagneming dat by slegs twee uit die nege suksesfaktore betekenisvolle verskille tussen bestuursvlakke waargeneem kan word.

Die resultate is insiggewend en bruikbaar in die sin dat dit beide die praktyksituasie en die teoretiese ondersoeke bevestig. Die suksesdimensies en -faktore kan dus in die praktyk geïmplementeer en gevalideer word en kan ook verder as basis dien vir ander praktiese ondersoeke en navorsing. Gevolgtrekkings en aanbevelings word in die volgende hoofstuk bespreek.

Hoofstuk 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word resultate van die ondersoek in meer detail bespreek. Verdere interpretasies, afleidings en moontlike gevolgtrekkings word in meer diepte en omvang bespreek. Gevolgtrekkings word na aanleiding van die resultate gemaak asook gevolgtrekkings en implikasies vir die implementering en praktykgebruik van die resultate. Die navorsing het uit praktykbehoefte en -probleme ontstaan en die gebruikswaarde en aanwending van die resultate is baie belangrik. Aanbevelings vir verdere navorsing, voortvloeiend uit hierdie navorsingsresultate, word ook gemaak.

Gevolgtrekkings word volgens die onderstaande indeling gemaak:

1. gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die huidige situasie;
2. gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die toekomstige situasie; en
3. verskille en ooreenkomste tussen bestuursvlakke.

5.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die huidige situasie

'n Nadeel van die ontleding van suksesdimensies vir die huidige situasie is dat die resultate 'n retrospektiewe prentjie verskaf wat nie juis sinvol in die praktyk aangewend kan word nie. Voortdurende veranderinge in die werksomgewing is dus 'n aanduiding dat daar beslis meer na projeksies en scenarios gekyk moet word om toekomstige eise en verwagtinge te bepaal om sodoende bestuurders op verskillende vlakke daarvoor voor te berei (Goodwin en Fulmer, 1985; Stewart, 1990).

Die huidige situasie het sewe faktore opgelewer wat saam 56,8% van die variansie in die beoordelings van die 78 bestuursukses dimensies verklaar. Faktor een, Bestuur (Algemeen) verklaar 37,7% van die variansie en is duidelik 'n baie algemene en breë faktor wat oor al 78 dimensies verspreid lê. Die ander ses faktore is ook redelik algemene bestuursfaktore met Redaksionele bestuur die onbekendste, maar gegee die aard van die onderneming nie 'n vreemde faktor nie.

Volgens die gemiddelde faktortellings (Figuur 4.1) is dit duidelik hoe die faktore se relatiewe belangrikheid verskil. Faktor een, Bestuur (Algemeen) is beslis belangriker vir senior bestuur as vir middel- en junior bestuur. Faktor twee, Finansiële en Besigheidsbestuur en Faktor vyf, Redaksionele bestuur, toon soortgelyke vergelykings.

Uit 'n ander hoek is senior bestuur se belangrikste faktore, Bestuur (Algemeen), Finansiële en Besigheidsbestuur en Redaksionele bestuur. Bedryf- en Stelselbestuur, Prestasie- en Produksiebestuur en Kommunikasie is die faktore wat as minder belangrik vir senior bestuur gereken kan word. Middelbestuur se situasie toon dieselfde patroon as senior bestuur s'n. Die uitsondering is egter Bestuursensitiwiteit en Redaksionele bestuur waar hierdie bestuursgroep die betrokke faktore, relatief tot die ander bestuursgroepe, as die onbelangrikste beskou. 'n Afleiding kan hieruit gemaak word dat middelbestuur in die spreekwoordelike knyptang posisie is en druk van albei kante ervaar wat Bestuursensitiwiteit en Redaksionele Bestuur nie tot sy reg laat kom nie. Junior bestuur daarenteen, beskou Bestuursensitiwiteit, Bedryf- en Stelselbestuur, Prestasie- en Produksiebestuur en Kommunikasie as dié belangrikste faktore op hierdie bestuursvlak. Junior bestuur se belangrikste faktore is 'n

weerspieëling van die praktyksituasie omrede hierdie bestuursgroep die naaste aan die operasionele aspekte van die onderneming is.

Die betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe wat vir die huidige situasie uitgelig is, kan moontlik verklaar word deur die feit dat faktor een, Bestuur (Algemeen) ook in die praktyk betekenisvol verskil. Die funksies en aktiwiteite mag dieselfde wees, maar die vlak, impak en omvang van bestuur mag totaal verskillend wees. Finansiële en Besigheidsbestuur, faktor twee, verskil betekenisvol op al drie vlakke en hierdie resultaat kan weer eens na die praktyksituasie deurgetrek word. Finansiële en Besigheidsbestuur verskil drasties op die genoemde bestuursvlakke en alhoewel die basiese beginsels dieselfde bly en toegepas word, verskil die risiko, impak en omvang daarvan. Faktor vier, Bedryfs- en Stelselbestuur, verskil betekenisvol tussen senior en junior bestuur en weer eens kom die verklaring hiervoor in die praktyk gevind word. Die vlak waarop rekenaars, stelsels, produksie- en tegniese aspekte sowel as foutopsporing hanteer word, behoort te verskil omrede senior bestuur oor 'n groter konseptuele prentjie beskik en hulle werkswyse daarvolgens skik, terwyl junior bestuur baie sterker op operasionele aspekte fokus. Dieselfde redenasie kan gevolg word as faktor ses, Prestasie- en Produksiebestuur, se verskille tussen senior en junior bestuur verklaar word. Hierdie betekenisvolle verskille behoort ook in aanmerking geneem te word as personeelontwikkeling- en ander aksies op verskillende bestuursvlakke aangepak word.

5.3 Gevolgtrekkings met betrekking tot verskillende bestuursvlakke vir die toekomstige situasie

Insiggewende resultate is egter vir die toekomstige situasie gevind wat interessante faktore opgelewer het soos Selfbestuur, Omgewings- en Redaksionele bestuur, Inligtingsbestuur en Bestuurstemperament. Baie sterker klem word op Finansiële en Besigheidsbestuur geplaas (27,6% verklaring van variansie teenoor 4,9% van die tweede faktor). Die Bestuur van mense word ook as 'n faktor uitgelig wat duidelik die belangrikheid van die doeltreffende bestuur van hierdie hulpbron onderstreep. Verder word daar ook sterk klem geplaas op die wyse waarop die individu homself bestuur, motiveer en by verandering aanpas - voorwaar 'n faktor wat nog nooit so belangrik is as juis nou nie (Prideaux en Ford, 1988; Uys, 1989). Redaksionele bestuur is nie 'n vreemde faktor nie, maar die wyse waarop die redaksionele dimensies met Omgewingsbestuursdimensies saamgroepeer, is insiggewend. Omgewingsensitiwiteit, veiligheids- en sekerheidsbewustheid, wetgewing en waardebestuur kom sterk na vore om die belangrikheid van hierdie aspekte vir toekomstige bestuursukses te beklemtoon. Inligtingsbestuur is 'n faktor wat ook sterk uitgelig word om die belangrikheid van die wyse waarop inligting versamel, gemanipuleer en interpreteer word, te beklemtoon. Bestuurstemperament is 'n ander faktor wat sterker prominensie geniet en dimensies soos strestoleransie, integriteit, volharding, aanpasbaarheid en energie saamvoeg. Dit gaan hier dus oor die gelykmatigheid en ingesteldheid van die bestuurder asook die wyse en erns waarop die bestuurder sy bestuurstaak benader.

Dit is dus duidelik dat die faktore vir die toekomstige situasie die eise en verantwoordelikhede vir die bestuurder van die toekoms beter uiteensit en as 'n meer akkurate verwysingsraamwerk vir verdere personeelontwikkelingsaksies dien.

Bo en behalwe die konkrete faktore soos Finansiële en besigheidsbestuur, Inligtingsbestuur en Bedryfsbestuur het die ander faktore of 'n direkte of 'n indirekte verwysing na die bestuur van die duurste en waardevolste hulpbron, naamlik mense (Galagan, 1990; Hofmeyr, 1990; MacLagan, 1992). Die nege faktore vir die toekomstige situasie is veral belangrik vanweë die pro-aktiwiteit en toekomsgerigtheid daarvan. Hierdie faktore kan met die inligting op Tabel 2.3 vergelyk word wat 'n interessante klemverskuiwing teweeg bring. Dit wil voorkom asof daar 'n besliste poging is om van reaktiewe na pro-aktiewe bestuur te beweeg. Die ander klemverskuiwing is die verandering van operasionele na sakebestuur waar meer inligting, uit verskillende oorde, benut word. Boyatzis (1982) en Schroder (1989), wat as basis gebruik is vir die groepering van bestuursbevoegdhede, se bevoegdhede is almal in die nege faktore opgeneem, maar 'n definitiewe ander fokus kom na vore wat Stewart (1990 p.6) as volg opsom: "These competences must be seen to relate explicitly to the future and possible strategic changes facing the organisation."

Galagan (1990) bevestig dit en noem die volgende vaardighede wat vir die "nuwe" internasionale bestuurder belangrik is:

- vaardighede om besigheid en sake te bestuur;
- vaardighede om 'n onderneming se rigting te bepaal;
- vaardighede om hierdie rigting (visie en missie) te implementeer; en
- vaardighede om mense doeltreffend te bestuur.

Die toekomstige situasie het nege betekenisvolle faktore opgelewer en volgens die gemiddelde faktortellings is dit ook hier duidelik dat die relatiewe belangrikheid per bestuursvlak verskil. Senior bestuur se faktortellings toon duidelik dat ses uit die nege faktore relatief belangriker vir hierdie bestuursgroep is. Slegs Selfbestuur, Kommunikasie en Bedryfsbestuur word as minder belangrik beskou. Die middelbestuursgroep toon dat hulle die faktore Finansiële en Besigheidsbestuur, Bestuur van mense, Omgewings- en Redaksionele bestuur, Inligtingsbestuur en Bestuurstemperament effens minder belangrik as senior bestuur, maar tog belangriker as junior bestuur, reken. Junior bestuur sien die faktore Selfbestuur, Kommunikasie en Bedryfsbestuur relatief belangriker as senior- en middelbestuur.

Hierdie relatiewe verskille in belangrikheid is insiggewend omrede dit die praktyk- en teoretiese situasie bevestig. Senior bestuur se belangrike bestuursfunksies en take behoort dus te fokus op dié areas wat 'n groot impak kan hê op die medium- en langtermyn voortbestaan en groei van 'n onderneming. Hierdie areas word hier bevestig naamlik Finansiële en Besigheidsbestuur (Hofmeyr, 1990), Bestuur van mense (Dulewicz, 1989; Hofmeyr, 1990), Omgewings- en Redaksionele bestuur (MacLagan, 1992), Inligtingsbestuur (Stewart, 1990), Bestuursensitiwiteit en Bestuurstemperament (MacLagan, 1992).

Die betekenisvolle verskille tussen bestuursgroepe vir die toekomstige situasie, is vir verdere toepassing van meer belang omrede dit op toekomstige eise vir die bestuurder sinspeel (Goodwin en Fulmer, 1985; Stewart, 1990). Faktor een, Finansiële en Besigheidsbestuur, verskil betekenisvol tussen middel en junior bestuur en tussen senior en junior bestuur. Die implikasie hiervan is dat posvereistes, standarde, kennis en vaardighede en ervaring totaal van bestuursvlak tot bestuursvlak kan verskil. As hierdie resultate in die praktyk toegepas word, sal daar fyn gelet moet word op die verskille en onderskeid per bestuursvlak om verskillende prestasieverwagtinge en -vlakke per vlak daar te stel. Faktor ag, Bedryfsbestuur, wat dimensies soos gehaltefokus, organisasiepraktyke, foutopsporing, kantooradministrasie, veiligheids- en sekerheidsbewustheid, produksie en stelsel- en produkontwikkeling groepeer, verskil beduidend tussen middel- en senior bestuur en tussen junior- en senior bestuur. Dieselfde afleidings as vir faktor een, Finansiële en Besigheidsbestuur, kan gemaak word en die beduidende verskille tussen vlakke word in die praktyk bevestig. Risiko's, impak en die omvang van aktiwiteite verskil tussen vlakke en sal dienooreenkomstig in verdere toepassingsaksies aandag moet kry.

5.4 Verskille en ooreenkomste tussen bestuursvlakke

'n Belangrike gevolgtrekking uit die verkreeë resultate is dat daar wel verskille en ooreenkomste tussen bestuursvlakke bestaan. Dit is dus uiters noodsaaklik om van hierdie verskille en ooreenkomste kennis te neem sodat ontwikkelingstrategieë en -aksies hierby aangepas kan word. Guglielmino (1980) se studie oor die relatiewe belangrikheid van sekere vaardighede (Tabel 2.1) en Bergwerk (1988) se bestuursvlakindeling word dus bevestig.

Boyatzis (1982, p.225) erken ook hierdie verskille tussen bestuursvlakke en sê: "Not only are different competencies relevant to the various levels of jobs, but the manifestations of the competencies (i.e. how they emerge in specific behaviour and action) appear to be different. It has been pointed out that even the focus and orientation of the various levels of management jobs is different." Hierdie verskille in gedrag en aksie per bestuursvlak soos ook deur Nealy en Blood (1968), Heller en Yukl (1969) en Jago en Vroom (1977) uitgewys is, word ook bevestig deur die resultate wat verkry is.

In die ontleding van die suksesdimensies vir die huidige situasie is dit opvallend hoe die dimensies ooreenstem en ook redelik generies blyk te wees. Die suksesdimensies vir die toekomstige situasie stem redelik ooreen tussen senior- en middel bestuur, maar verskil redelik tussen senior- en junior bestuur.

Die groter verskil in die siening vir die toekomstige situasie tussen senior- en junior bestuur se persepsie van suksesdimensies kan toegeskryf word aan die feit dat senior bestuurders soms kontak met die operasionele aspekte van 'n onderneming kan verloor. Hierdie verlies aan kontak kan frustrasie, ongelukkigheid, arbeidsonrus en wedersydse onrealistiese eise tot gevolg hê. Dit is dus duidelik dat hierdie twee bestuursgroepe, tesame met die middelbestuursgroep, aspekte soos suksesvereistes, wedersydse verwagtinge, roluitklarings en werkstyl uitklaar. Boyatzis (1982, p.225) maak die volgende belangrike punt as daar veral na verskille tussen junior bestuursgroepe en ander bestuursgroepe gelet word: "The changes needed by an effective entry level manager to be effective at a middle level management job are

substantial, and probably reflect the most difficult transition in a person's career. For the entry level manager who has been promoted, the changes would not only be in orientation and focus, but also in the competencies needed to perform the job and to do it effectively." Hierdie verskille word ook deur Boshoff et al, (1989) en Coetzee (1989) bevestig. Hulle bevindinge met betrekking tot betekenisvolle verskille tussen top- en senior bestuur en junior bestuur wat betref die gebruik van posisionele- en persoonlike mag, asook die verskille in taakoriëntasie en prestasieмотivering dien as interessante vergelyking.

Verskille tussen bestuursvlakke vir die huidige situasie word in Tabel 4.13 saamgevat en dit is opvallend dat junior bestuur by al vier faktore betekenisvolle verskille met ander vlakke toon. Aan die ander kant toon die toekomstige situasie dat slegs twee faktore Finansiële- en Besigheidsbestuur en Bedryfsbestuur, betekenisvol tussen bestuursvlakke verskil. Die eise, impak en verantwoordelike in die praktyk verskil ook sonder twyfel tussen vlakke.

Die resultate wat vir verskillende bestuursvlakke vir die huidige en toekomstige situasie verkry is, kan dus sinvol in die praktyk aangewend word (die toekomstige situasie se resultate is veral nuttig). Keuringsprogramme vir verskillende vlakke kan teen hierdie resultate getoets word. Prestasiebestuurstelsels en opleidings- en bestuursontwikkelingsaksies kan ook hierby baat vind. Die feit dat 'n onderskeid getref word tussen dimensies wat sterk met bestuursukses verband hou en dié wat nie sterk met bestuursukses verband hou nie, het goeie gebruikswaarde omrede die fokus van personeelstelsels en -ontwikkelingsaksies gedurig bevestig en/of evalueer kan word. Die 20 belangrikste dimensies vir die drie bestuursvlakke vir die huidige

en toekomstige situasies vergelyk goed as dit teen Tabel 2.2 (Bestuursvaardighede deur verskillende skrywers geïdentifiseer) gespieël word. Katz (1955) en Cunningham (1985) se basiese indeling van konseptuele-, menslike verhouding- en tegniese vaardighede kan ook hier vir die drie bestuursvlakke gebruik word.

5.5 Aanbevelings

Hierdie resultate kan as 'n nuttige verwysingsbron dien vir verdere navorsing, evaluerings en ondersoeke binne 'n onderneming. Alhoewel hierdie resultate onderneming-spesifiek is, kan dit nogtans as 'n goeie kennisbasis dien waaruit aanpassings gemaak kan word.

5.5.1 Aanbevelings vir verdere navorsing

- (i) 'n Besliste aanbeveling is die gereelde evaluering van bestuursuksesdimensies op verskillende bestuursvlakke en meer spesifiek navorsing oor 'n metode waarop hierdie inligting op 'n wetenskaplike en kostedoeltreffende metode bekom kan word.
- (ii) Die identifisering en evaluering van bestuursuksesdimensies vir verskillende funksionele terreine soos Bemaking, Redaksie en Tegnies kan ook sinvol verder nagevors word.
- (iii) Die ontwikkeling en implementering van ontwikkelingstrategieë en -aksies vir die verskillende bestuursvlakke asook verskillende funksionele terreine, kan ook met groot vrug verder ondersoek word.

- (iv) Die verskille per suksesfaktor wat bestaan as suksesvolle en minder suksesvolle bestuurders op verskillende vlakke vergelyk word, behoort ondersoek te word ten einde die geldigheid van die resultate van hierdie ondersoek te bevestig.

- (v) Enige onderneming wil oor die korttermyn finansiële en ekonomiese sukses sien, maar die ontwikkeling van bestuurders om hierdie take te verrig, kan nie as korttermynaksies gesien word nie. Opleiding en ontwikkeling van bestuurders kan onmoontlik as korttermynaksies gesien word en hierdie ontwikkelingsaksies en -strategieë wat hopelik by die onderneming se verwagtinge sal inskakel, behoort verder ondersoek te word. 'n Kompromis tussen die onderneming se verwagtinge, eise en doelwitte en die praktiese realiteite van opleiding en ontwikkeling behoort aangegaan te word (Templer, Beaty en Hofmeyr, 1992). Bestuurders op verskillende vlakke en verskillende werksomgewings sal verskillende ontwikkelingstrategieë en -aksies vereis en ook hierdie aksies per bestuursvlak behoort verder ondersoek te word.

5.5.2 Praktiese toepassing van resultate

(i) **Werwing en Keuring**

Die bestuursuksesdimensies en suksesfaktore wat per bestuursvlak identifiseer is, verskaf 'n basis vir die ontwikkeling van keuringsbatterye en keuringsonderhoude kan ook volgens die suksesdimensies en/of -faktore gestruktureer word.

(ii) **Bestuursontwikkeling**

Die identifisering van bestuursgereedheid en -potensiaal is 'n verdere belangrike area waar die navorsingsresultate gebruik kan word. Die geïdentifiseerde suksesdimensies en -faktore kan eerstens as 'n goeie toets dien as dit met bestaande sentrumdimensies vergelyk word. Bestuursgereedheid word na aanleiding van bestuursdimensies bepaal en dit is uiters belangrik dat hierdie dimensies tred hou met die bestuurseise van die toekoms. Die ontwikkeling en validering van 'n bestuursontwikkelingsentrum waar die resultate van hierdie studie gebruik word, is 'n belangrike aanbeveling en behoort spoedig aangepak te word. Bestuursontwikkelingsentrums vir middel en junior vlakke is verdere aanbevelings en behoort van baie praktiese nut te wees, veral in die lig van die dimensies en faktore wat per bestuursvlak geïdentifiseer is.

(iii) **Prestasiebestuur**

Prestasiebestuur kan ook sinvol die navorsingsresultate gebruik. Die ideaal is dat alle personeelstelsels ten volle geïntegreer is om groter koördinasie te verseker. 'n Verwysingsraamwerk of basis is deur die verkreeë resultate daargestel en alle substelsels in die groter prestasiebestuurstelsel kan hierby aangepas word.

(iv) **Personeelevaluering**

In enige onderneming word daar op 'n gereelde basis evaluering gedoen met die oog op, onder andere, bevorderings, verplasings en verskuiwings. Daar word ook evaluering gedoen om individue met hoë potensiaal in versnelde bane te plaas of om regstellende aksies in die praktyk te monitor. Hierdie evaluering kan ook nut uit die resultate put in dié sin dat dieselfde suksesdimensies gebruik kan word om verwarring uit te skakel en ook om 'n vergelykbare basis daar te stel.

Bronnelys

- Andrews, B. (1991). Developing managers in a merged organisation. Personnel Management, 23 (1), 28-31.
- Banning, K. & Wintermantel, D. (1991). Motorola turns vision to profits. Personnel Journal, 70 (2), 50-55.
- Barker, F. (1991). The national human resource development needs of the the new South Africa. Paper presented at the second National Symposium - Human Resources Development for the new South Africa, 2-4 October.
- Beckhard, R. (1985). Whither Management Development? Journal of Management Development, 4 (2), 10-16.
- Bergwerk, J. (1988). Recruitment and selection for company culture. The Journal of Managerial Psychology, 3 (1), 9-15.
- Boshoff, A.B. & Alberts, N.F. (1987). Managerial work: some South African findings, a preview and conceptualization. Ongepubliseerde artikel, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Pretoria.
- Boshoff, A.B., Coetzee, G.M. & Pottas, C.D. (1989). Bestuursvlak as 'n belangrike veranderlike by die bestudering van bestuurleierskap. Ongepubliseerde artikel, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Pretoria, Junie.
- Bower, J.L. (1977). Effective public management. Harvard Business Review, Maart - April, 131-140.
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager - a model for effective performance. New York : Wiley.
- Bray, D.W. (1973). New data from the management study. Assessment and Development, 1 (3).
- Camp, R.R., Blanchard, P.N. & Huszycz, G.E. (1986). Toward a more organizationally effective training strategy and practice. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Canning, R. (1990). The quest for competence. Industrial and Commercial Training, 22 (5), 12-16.
- Connock, S. (1992). The importance of "Big Ideas" to HR Managers. Personnel Management, 24 (6), 24-27.
- Coetzee, G.M. (1989). Die selfwaargenome leierskapprofiel van 'n groep bestuurders in 'n Suid-Afrikaanse media-groep. DBA-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- Coetzee, G.M. (1989). Strategiese en dimensiegerigte bestuursontwikkeling. Referaat gelewer tydens 33ste jaarlikse konvensie van die I.P.B. (SA), 1-3 November.
- Coulson-Thomas, C. (1990). Project management: a necessary skill? Industrial Management and Data Systems, 90 (6), 17-21.

- Cunnington, B. (1985). The process of educating and developing managers for the year 2000. Journal of Management Development, 4 (5), 66-79.
- Davis, L.D., Hellervik L.W. & Sheard, J.L. (1989). Successful manager's handbook. Minneapolis: Personnel Decisions, Inc.
- Denge, R. (1991). Manpower development needs of the new South Africa, seen from the employees' point of view. Paper presented at the second National Symposium - Human Resources Development for the new South Africa, 2-4 October.
- De Villiers, W.J. (1977). The effective utilisation of human resources in South Africa. Referaat gelewer tydens AIESEC-kongres, Johannesburg, 7 Julie.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment centres as the route to competence. Personnel Management, 21 (11), 56-59.
- Dyer, W.G. (1983). Contemporary issues in management and organization development. Massachusetts: Addison Wesley.
- Evarts, H.F. (1988). The competency programme of the American Management Association. Journal of Management Development, 7 (6), 48-56.
- Galagan, P.A. (1990). Executive development in a changing world. Training and Development Journal, Junie, 23-35.
- Glaze, T. (1989). Cadbury's dictionary of competence. Personnel Journal, 68 (11), 72-78.
- Goodwin, J.S. & Fulmer, R.M. (1985). Educating managers for the future. SA Tydskrif vir Bedryfsleiding, 16 (4), 200-203.
- Guglielmino, P.J. (1980). Developing the top level executive for the 1980's and beyond. Training and Development Journal, April, 12-14.
- Handscombe, R.S. & Norman, P.A. (1989). Strategic leadership: the missing link. New York: McGraw Hill.
- Hartnagel, L. & Kleiner, B.H. (1990). Getting executive development right. Executive Development, 3 (3), 24-25.
- Heller, F.A. & Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision making and situational variables. Organizational Behaviour and Human Performance, 4, 227-241.
- Hinrichs, J.R. & Haanpera, S. (1975). A cross national evaluation of assessment centres in eight countries. Assessment and Development, 2 (1), 17-23.
- Hinterhuber, H.H. & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager? Harvard Business Review, 70 (1), 105-113.
- Hofmeyr, K.B. (1990). Management education for the nineties. S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding, 21 (3), 102-111.
- Human, P. & Human, L. (1989). Towards a better understanding of management development in South Africa. S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding, 20 (1), 13-20.

- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. Personnel Management, 21 (6), 32-37.
- Jago, A.G. & Vroom, V.H. (1977). Hierarchical level and leadership style. Organizational Behaviour and Human Performance, 18, 131-145.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, Jan - Feb., 33-42.
- Kotter, J.P. (1982). What effective general managers really do. Harvard Business Review, 60 (6), 156 - 167.
- Knibbs, J., Morgan, S. & Toone, R. (1985). Dissonant views of the manager's role. Journal of European Industrial Training, 9 (3), 20-22.
- Lizamore, J.F. (1981). The relationship between managerial dimensions and leadership orientation. Doktorale proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- MacLagan, P. (1992). Management development and business ethics: A view from the U.K. Journal of Business Ethics, 11, 321-328.
- Magerison, C. (1984). Chief executives' perceptions of managerial success factors. The Journal of Management Development, 3 (4), 47-60.
- Mann, R.W. & Staudenmier, J.M. (1991). Strategic shifts in executive development. Training and Development Journal, Julie, 37-40.
- Magerison, C. (1988). Trends in management development: the need for some hard based rules. The Journal of Management Development, 7 (6), 35-47.
- Marsh, N., MacCormick, A. & Robinson, P. (1986). Management development and strategic management change. Journal of Management Development, 5 (1), 26-37.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, 49-61.
- Nealy, S.M. & Blood, M.R. (1968). Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. Journal of Applied Psychology, 52 (5), 298-316.
- Norburn, D., Manning, K. & Birley, S. (1992). Why large corporations must change. International Handbook of Management, 5 (11), 9-16.
- Pate, L.E. & Nielson, W.R. (1987). Integrating management development into a large-scale system wide change programme. The Journal of Management Development, 6 (5), 16-30.
- Peter, H.W. (1984). Developing managers for social change. Journal of Management Development, 3 (1), 16-27.
- Powers, E.A. (1987). Enhancing managerial competence: the American Management Association Competency Programme. Journal of Management Development, 6 (4), 7-18.

Prideaux, S. & Ford, J.E. (1988). Management development: competencies, contracts, teams and workbased learning. Journal of Management Development, 7 (1), 56-67.

Prideaux, S. & Ford, J.E. (1988). Management development: competencies, teams, learning contracts and work experience based learning. Journal of Management Development, 7 (3), 13-21.

Russel, C. (1982). An analysis of a decision process in an assessment center. Doktorale proefskrif, Universiteit van Iowa.

Schein, E.H. (1987). Organizational behaviour at various systems levels In J.W. Lorsch, (Red) Handbook of Organizational Behaviour. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Schroder, H.M. (1989). Managerial competence - the key to excellence. Iowa: Kendall/Hunt.

Sims, R.R. & Sauser, W.I. (1985). Guiding principles for the development of competency-based business curricula. Journal of Management Development, 4 (5), 51-65.

Smith, S. du T. (1983). Die verwantskap tussen bestuurders se waarde-oriëntasie en die inhoud van bestuursposte in Suid-Afrikaanse bestuursorganisasies. Doktorale proefskrif, Universiteit van Pretoria.

SPSS Inc. (1990). SPSS Reference Guide: Chicago Illinois.

Stewart, V. (1990). The qualities of tomorrow's managers: the contribution of assessment centres during organisation change. Referaat gelewer tydens die Takseersentrum studiegroep se jaarlikse konferensie, Stellenbosch, Maart.

Stewart, V. & Stewart, A. (1990). Business applications of repertory grid. McGraw Hill.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1989). Using Multivariate Statistics. Harper & Row.

Targeted Management (1984). The research base of Targeted Management. Development Dimensions International, Pittsburgh.

Templer, A., Beaty, D. & Hofmeyr, K. (1992). The challenge of management development in South Africa: so little time and so much to do. Journal of Management Development, 11 (2), 32-41.

Ungerer, M. (1986). Dimensie-identifisering vir program- en tegniese bestuurders. Direktoraat personeel.

Uys, R. (1989). Die Suid-Afrikaanse bestuurder: uitdagings en dilemma. S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding, 20 (3), 144-153.

Vincent, E. (1988). Developing managers for an international business. Journal of Management Development, 7 (6), 14-20.

Bylaag A

Bestuursuksesdimensie-vraelys

17de Verdieping
Naspers-Sentrum
14 Mei 1992

Geagte Kollega

NAVORSINGSPROJEK - BESTUURSUKSESDIMENSIES

U is ewekansig geselekteer om aan bogenoemde projek deel te neem. Hierdie projek fokus op die identifisering van dimensies wat met bestuursukses verband hou.

Die resultate van hierdie projek is belangrik vir individue sowel as die organisasie, in die sin dat onder andere personeelontwikkeling-, opvolgbeplanning- en keuringsaksies hierby kan baat.

Die vraelys is in twee dele verdeel - Deel A is persoonlike en werksinligting, en Deel B is die evaluering van bestuursdimensies.

Ek sal dit waardeur as u die vraelys voltooi en voor 8 Junie 1992 aan my terugstuur. Kontak my gerus as daar enige vrae of probleme is (tel. 25-4850 x2535).

By voorbaat baie dankie.

PIETER LOUBSER
BESTUURDER : BESTUURSONTWIKKELING

BESTUURSUKSESDIMENSIE-VRAELYS

Tydens die Topleierskonferensie van 12 Augustus 1991 te Tlaba'Nchu is die Nasionale Pers se rol in 'n snel-veranderende Suid-Afrika bespreek. Die onderstaande toekomsblik/visie is geformuleer:

Nasionale Pers het 'n ideaal naamlik om die LEIDENDE KOMMUNIKASIEMAATSKAPPY te wees, gerig op die veranderende Suid-Afrikaanse gemeenskap en sy behoeftes.

Ons stel ons daarop dat ons 'n BINDENDE KRAG is in die toekoms van Suid-Afrika met sy verskeidenheid van mense en kulture.

Ons word toenemend 'n NASIONALE PERS in die ware sin van die woord - 'n pers wat alle Suid-Afrikaners wil verenig deur 'n GEDEELDE TOEKOMSBLIK.

Nasionale Pers is diep gewortel in die wese van ons land. Ons het ons verbind tot die uitleef van 'n KONSTRUKTIEWE ROL in die toekomstige Suid-Afrika wat nou so moeisaam gevorm word.

Nasionale Pers se toekomstige taak lê op vele terreine soos op kulturele-, grondwetlike-, ekonomiese-, opvoedkundige gebied en op die gebied van 'n veranderende samelewing.

Ten einde te verseker dat Nasionale Pers sy toekomstige rol kan realiseer en aan sy toekomsblik gestalte gee is dit noodsaaklik dat in die ontwikkeling van bestuurders, daar op dimensies wat met waargenome bestuursukses verband hou, gefokus word.

Die meegaande vraelys is 'n instrument wat gaan meehelp om kritiese suksesdimensies te identifiseer om sodoende opleidings- en ontwikkelingsaksies so te rig om die visie en toekomstige take te ondersteun.

Hierdie vraelys is deel van navorsing wat tans binne die maatskappy gedoen word om dimensies wat moontlik met waargenome bestuur sukses verband kan hou, te identifiseer.

Van u word verwag om die volgende te doen:

- (i) Voltooi Deel A wat persoonlike inligting oor uself en u huidige pos dek.
- (ii) Voltooi Deel B deur van die 5-punt skaal gebruik te maak waar u elke gegewe dimensie moet beoordeel en die belangrikheid daarvan vir bestuursukses vir u bestuursvlak, soos aangetoon, moet aandui. Dit is belangrik om daarop te let dat elke dimensie in u bestuursvlak beoordeel moet word vir die huidige sowel as toekomstige situasie. Definisies van die suksesdimensies is duidelikheidshalwe ook hierby aangeheg.

U sal weldra oor die resultate en gevolgtrekkings van die navorsing ingelig word. Hierdie studie is vir die maatskappy van belang en u samewerking en spoedige respons sal waardeer word. Indien u enige vrae het, kan u my persoonlik kontak of skakel by 021 - 254850 (x2535).

By voorbaat baie dankie.

DEEL A

1.	Voorletters	Van	
2.	Geslag:	Manlik	<input type="text"/>
		Vroulik	<input type="text"/>
3.	Ouderdom:	20 - 24	<input type="text"/>
		25 - 29	<input type="text"/>
		30 - 34	<input type="text"/>
		35 - 39	<input type="text"/>
		40 - 44	<input type="text"/>
		45 - 49	<input type="text"/>
		50 - 54	<input type="text"/>
		55 - 59	<input type="text"/>
		60 +	<input type="text"/>
4.	Afdeling/Filiaal		
5.	Sektor	Boekhandel	<input type="text"/>
		Media	<input type="text"/>
		Ander	<input type="text"/>
6.	Geografiese streek	PWV	<input type="text"/>
		Platteland (Tvl)	<input type="text"/>
		Oos-Kaap	<input type="text"/>
		Wes-Kaap	<input type="text"/>
		O.V.S.	<input type="text"/>
		Natal	<input type="text"/>
7.	Diensjare in huidige pos	0 - 2	<input type="text"/>
		3 - 5	<input type="text"/>
		6 - 10	<input type="text"/>
		11 - 15	<input type="text"/>
		16 - 20	<input type="text"/>
		20 +	<input type="text"/>

8.	Dienstydperk (Nasionale Pers)	0 - 5	
		6 - 10	
		11 - 15	
		16 - 20	
		21 - 25	
		26 - 30	
		30 +	
9.	Aantal direkte ondergeskiktes		
10.	Kwalifikasies	St. 8 - 10	
		Diploma	
		B-graad	
		B-graad en diploma	
		Honneurs	
		Honneurs en diploma	
		Magister	
		D-graad en/of	
11.	Kwalifikasie in Bestuurs- en/of Ekonomiese wetenskappe		Ja
			Nee
12.	Aard van werk	Bestuur	
		Bemarking	
		Redaksioneel	
		Finansieel	
		Administratief	
		Produksie	
		Personeel	
		Inligting	

DEEL B

Hieronder is 'n lys van dimensies wat moontlik met waargenome bestuursukses verband hou. Met die huidige en toekomstige interne en eksterne eise (sien toekomsblik en toekomstige taak) wat aan die Naspersbestuurder gestel word, is dit noodsaaklik dat hierdie dimensies se belangrikheid ondersoek word. Deur van die onderstaande skaal gebruik te maak, dui die belangrikheid van elke dimensie aan deur 'n kruisie by die toepaslike skaalpunt in beide die huidige en toekomstige situasie te maak. U bestuursvlak is reeds op die vraelys vir u aangetoon.

Skaal

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | = | geensins belangrik vir bestuursukses nie |
| 2 | = | nie belangrik vir bestuursukses nie, maar is wel aanwesig |
| 3 | = | redelik belangrik vir bestuursukses |
| 4 | = | noodsaaklik vir bestuursukses |
| 5 | = | van absolute deurslaggewende belang vir bestuursukses |

SKAAL:

1	GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2	NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE. MAAR WEL AANWESIG	3	REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4	NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5	VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
---	--	---	--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------	---	---

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
1. Sensitiwiteit	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
2. Impak	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
3. Kliëntoriëntasie	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
4. Onderhandel-ling/ Beding-ing	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
5. Fasilitering	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
6. Konflik-hantering	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
7. Empatie	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
8. Spanbou	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
9. Reaktiwiteit	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
10. Warmte	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
11. Samewerking	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
12. Netwerking	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1 GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUUKSES NIE	2 NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUUKSES NIE, MAAR WEL AANWESIG	3 REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUUKSES	4 NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUUKSES	5 VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUUKSES
---	---	--	----------------------------------	--

13. Verbale kommunikasie

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

14. Geskrewe kommunikasie

15. Aanbiedings-vaaraighede

16. Luister

17. Terugvoer

18. Oorredings-vermoe/
Redenerings-vermoe

19. Organisasie-praktyke

20. Bestuurs-kennis

21. Bemerkings-kennis

22. Ekonomiese en besig-heidstendense

23. Redaksionele kennis

24. Finansieel

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1 GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2 NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE, MAAR WEL AANWESIG	3 REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4 NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5 VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
--	--	---------------------------------------	---------------------------------	---

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL- BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
25. Personeel	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
26. Produksie/ Tegnies	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
27. Stelsel- bestuur	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
28. Toepaslike wetgewing	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
29. Produk- en dienstekennis	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
30. Rekenaar- vaardigheid	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
31. Arbeidsver- houdinge prosedures en beleid	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
32. Bedryfskennis	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
33. Basiese Besigheidsin	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
34. Begrotings- bestuur	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
35. Navorsing	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
36. Stelsel- en produkont- wikkeling	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1	GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2	NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE, MAAR WEL AANWESIG	3	REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4	NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5	VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
---	--	---	--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------	---	---

37. Strategiese beplanning

38. Veiligheids- en Sekerheidsbewustheid

39. Algemene kantoor-administrasie

40. Besigheids-ingesteltheid

41. Beplanning en organiserings

42. Delegering

SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

43. Kontrole

44. Individuele leierskap

45. Groepleierskap

46. Kostebestuur/ Kostefokus

47. Ontwikkeling van organisasie talent (Loopbaanbestuur)

48. Fout-opsporing

SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	NUDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1	GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2	NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE, MAAR WEL AANWESIG	3	REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4	NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5	VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
---	--	---	--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------	---	---

49.
Besluitneming

SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

50.
Prestasie-analise

51.
Motivering van onder-geskiktes

52.
Waarde-bestuur

53.
Resultate-fokus

54.
Analitiese vermoë

55.
Oordeel

56.
Kreatiwiteit/Innovasie

57.
Sintese van inligting

58.
Inwinning van inligting

59.
Nuussin

60.
Organisato-riese sensitiwiteit

SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HIJDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1	GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2	NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE, MAAR WEL-AANWESIG	3	REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4	NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5	VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
---	--	---	--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------	---	---

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
61. Omgewing sensitiviteit	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
62. Temperament	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
63. Aanpasbaarheid	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
64. Energie	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
65. Integriteit	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
66. Stresstoeransie	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	HUIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
67. Volharding	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
68. Selfontwikkeling	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
69. Prestasie-motivering	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
70. Pro-aktiwiteit	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
71. Mags-motivering	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
72. Selfvertroue (Spontaneïteit)	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

SKAAL:

1 GEENSINS BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE	2 NIE BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES NIE, MAAR WEL AANWESIG	3 REDELIK BELANGRIK VIR BESTUURSUKSES	4 NOODSAAKLIK VIR BESTUURSUKSES	5 VAN ABSOLUTE DEURSLAGGEWENDE BELANG VIR BESTUURSUKSES
--	--	---------------------------------------	---------------------------------	---

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
73. Beslistheid	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
74. Konsekwentheid	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
75. Gehaltefokus	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
76. Selfbestuur	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
77. Affilasie motivering	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
78. Verandering-bestuur	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

	SENIOR BESTUUR		MIDDEL-BESTUUR		JUNIOR BESTUUR	
	PATTERSON POSGRAAD D5 EN HOER		PATTERSON POSGRAAD C5 - D4		PATTERSON POSGRAAD C1 - C4	
	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE	UIDIGE SITUASIE	TOEKOMSTIGE SITUASIE
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5
	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5

Bylaag B

Omskrywing van dimensies

OMSKRYWING VAN DIMENSIES

1. **Sensitiwiteit** - Vermoë om so op te tree dat die behoeftes, gevoelens, vermoëns, status en posisie van ander in ag geneem word ooreenkomstig die toepaslike protokol om interpersoonlike verskille te akkommodeer en 'n positiewe klimaat te ontwikkel.
2. **Impak** - Skep 'n gunstige/goeie eerste indruk, dwing aandag en respek af en weerspieël selfvertroue.
3. **Kliëntoriëntasie** - Aanwend van pogings om na kliënt te luister en hom te verstaan (intern en ekstern); voorsien kliënt se behoeftes; sien kliënte se tevredenheid as hoë prioriteit.
4. **Onderhandeling/Bedinging** - Vermoë om met individue of groepe te onderhandel/beding oor konflik totdat aanvaarding of instemming verkry is.
5. **Fasilitering** - Vermoë om individue/groepe/spanne te lei na doelwitbereiking of om spesifieke prosesse of werkwyses te monitor om doelwitbereiking te verseker.
6. **Konflikhantering** - Vermoë om konfliktsituasies doeltreffend te hanteer, onderliggende oorsake te bepaal en met sinvolle oplossings vorendag te kom wat die betrokke partye tevrede stel.
7. **Empatie** - Vermoë om jou in die plek of situasie van 'n ander te stel om sy reaksie, houding en gevoelens te begryp en dit aan die betrokke een oor te dra.
8. **Spanbou** - Vermoë om individue met uiteenlopende agtergronde, behoeftes en vermoëns in 'n span saam te snoer wat as 'n eenheid na gemeenskaplike doelwitte werk.
9. **Reaktiwiteit** - Vermoë en bereidwilligheid om op versoeke van interne en eksterne kliënte te reageer om behoeftes, navrae, klagtes te hanteer.

10. **Warmte** - Eienskap om ander gemaklik, ontspanne en vrymoedig in jou teenwoordigheid te laat voel. Straal opregtheid uit.
11. **Samewerking** - Effektiewe samewerking met ander in die organisasie/afdeling binne en buite die formele lyn van bestuur om doelwitte te bereik.
12. **Netwerking** - Vermoë om deur modellering, herkenning en alliansievorming inligting te versamel, kontakte te gebruik om ander te oorreed of te beïnvloed of om doelwitte te bereik.
13. **Verbale kommunikasie** - Vermoë om binne groep- en individuele situasies duidelik en verstaanbaar feite en inligting in albei landstale oor te dra sodat die gewenste begrip ontwikkel kan word.
14. **Geskrewe kommunikasie** - Vermoë om idees duidelik en verstaanbaar in albei landstale skriftelik oor te dra sodat die gewenste begrip ontwikkel kan word.
15. **Aanbiedingsvermoë** - Vermoë om deur middel van 'n voorbereide en doelgerigte aanbieding sekere konsepte en idees doeltreffend aan individue/groepe oor te dra om ander se denkwysse/opinie te beïnvloed.
16. **Luister** - Vermoë om intens en belangstellend na individue/groepe te luister in 'n poging om die onderliggende boodskap goed te verstaan en te interpreteer.
17. **Terugvoer** - Vermoë om inligting, opinies, waarnemings en gevolgtrekkings tydig, spesifiek en positief aan ander op so 'n wyse oor te dra dat dit duidelik verstaanbaar is en tot aksie kan lei.
18. **Oorredingsvermoë/Redeneringsvermoë** - Benutting van toepaslike interpersoonlike kommunikasiestyle en -metodes om aanvaarding van 'n idee, plan, aktiwiteit of produk van kliënte, kollegas, ondergeskiktes of hoofde te verkry.

19. **Organisasiepraktyke** - Kennis van hoe sekere praktyke, werkwyses, prosedures en stelsels funksioneer.
20. **Bestuurskennis** - Kennis van en vaardighede in algemene, wetenskaplike bestuursbeginsels en -praktyke.
21. **Bemarkingskennis** - Kennis van bemarkingsmetodes, -strategieë, -tegnieke, -stelsels en -beginsels en vaardighede om dit toe te pas.
22. **Ekonomiese en besigheidstendense** - Kennis van ekonomiese, bedryfsekonomiese- en besigheidstendense in 'n spesifieke veld.
23. **Redaksionele kennis** - Kennis van redaksionele stelsels, prosedures, werkwyses en standaarde en vaardighede om dit toe te pas.
24. **Finansieel** - Kennis van en vaardighede in finansiële data-ontleding en die maak van sinvolle gevolgtrekkings.
25. **Personeel** - Kennis en vaardighede van benutting van beskikbare personeelstelsels en -prosedures.
26. **Produksie/Tegnies** - Kennis van produksiestelsels, -prosedures, -werkwyses, -tegnieke en -beginsels en vaardighede om dit toe te pas.
27. **Stelselbestuur** - Kennis en vaardighede om beskikbare stelsels en prosedures te benut en data te ontleed en gevolgtrekkings te maak.
28. **Toepaslike wetgewing** - Kennis van wetgewing wat op spesifieke terreine en dissiplines ter sprake is.
29. **Produk- en dienslekennis** - Kennis van produkte en/of dienste se eienskappe, voordele en algemene spesifikasies.

30. **Rekenaarvaardigheid** - Vaardigheid om sekere algemene rekenaarpakkette en toerusting te gebruik.
31. **Arbeidsverhoudinge prosedures en beleid** - Kennis en vaardigheid om prosedures en beleid in die werkomgewing toe te pas.
32. **Bedryfskennis** - Kennis van belanghebbers, mededingers en bedryfsaanwysers wat eie besigheid kan beïnvloed.
33. **Basiese Besigheidsin** - Basiese kennis hê oor besigheidsbeginsels soos wins en verlies, koste, omset en wins.
34. **Begrotingsbestuur** - Vermoë om jaarlikse begroting na aanleiding van doelwitte/mikpunte op te stel en te bestuur na aanleiding van bestedings, uitgawes en afwykings.
35. **Navorsing** - Vermoë om inligting te identifiseer, ontwikkel en te toets (soos teorieë, navorsing, konsepte, tegnologie, modelle en hardware) waarna die inligting verwerk en toegepas word om by te dra tot verbeterde prestasie.
36. **Stelsel- en produkontwikkeling** - Vermoë om bestaande hulpbronne te benut om nuwe, verbeterde stelsels en produkte daar te stel.
37. **Strategiese beplanning** - Vermoë om doelwitte, tydskaal en prioriteite te formuleer en daar te stel wat gemik is op die langtermynplasing van die afdeling/organisasie ooreenkomstig die afdeling/organisasie se missie.
38. **Veiligheids- en Sekerheidsbewustheid** - Bewustheid van toestande wat werknemers se veiligheids- en sekerheidsbehoefte raak.
39. **Algemene Kantooradministrasie** - Vermoë om algemene daaglikse kantooradministrasie in stand te hou en te bestuur.

40. **Besigheidsingesteldheid** - Sien geleenthede raak om geld te maak, markte uit te brei, betrokke te raak in nuwe aktiwiteite waaruit organisasie/afdeling voordeel kan trek.
41. **Bepanning en organisering** - Daarstelling van 'n plan van aksie vir self en ander (formeel of informeel) om 'n spesifieke doelwit te bereik; toedeling van hulpbronne om die plan binne 'n voorafopgestelde tydskedule uit te voer.
42. **Delegering** - Vermoë om ander doeltreffend aan te wend deur take - met uitklaring van verantwoordelikhede en aanspreeklikhede - toe te ken met inagneming van persone se taakgereedheid en werklading.
43. **Kontrole** - Vermoë om prosedures en prosesse daar te stel om werkaktiwiteite, verantwoordelikhede en gedelegeerde take te monitor en/of te reguleer.
44. **Individuele leierskap** - Vermoë om gepaste interpersoonlike style en metodes op so 'n wyse te gebruik dat dit aanpas by 'n betrokke persoon of situasie om individue na doelwitbereiking/taakvervulling te lei.
45. **Groepleierskap** - Vermoë om gepaste interpersoonlike style en metodes te benut om groepe na doelwitbereiking/taakvervulling te rig en te lei.
46. **Kostebestuur/Kostefokus** - Voorsiening van koste-effektiewe, waarde-vir-geld produkte en dienste binne begrotingsperke.
47. **Ontwikkeling van organisasie talent** (Loopbaanbestuur) - Ontwikkel die bekwaamhede en vaardighede en ontgin potensiaal van ondergeskiktes deur opleiding en ontwikkeling met betrekking tot aktiwiteite wat met huidige en toekomstige poste verband hou.
48. **Foutopsporing** - Vermoë om inligting in te win en die oorsake van probleme ten opsigte van toerusting of werkprosesse akkuraat te identifiseer.

49. **Besluitneming** - Vermoë om die beste alternatief te kies deur 'n objektiewe evaluering van verskeie alternatiewe te maak.
50. **Prestasie-analise** - Vermoë om kollegas en/of ondergeskiktes te help om prestasie- en/of gedragssafwykings reg te stel.
51. **Motivering van ondergeskiktes** - Vermoë om realistiese en uitdagende doelwitte te stel vir ondergeskiktes asook die mate waarin emosionele en praktiese ondersteuning verskaf word.
52. **Waardebestuur** - Vermoë om waardes van organisasie/afdeling te bepaal, te vestig en uit te leef.
53. **Resultatefokus** - Om alle aktiwiteite op die bereiking van uitsette te rig wat die onderneming se doelwitte sal ondersteun en tot resultate sal bydra.
54. **Analitiese vermoë** - Vermoë om inligtingsbronne te identifiseer, data te versamel, data van verskillende bronne met mekaar in verband te bring en te vergelyk, knelpunte te identifiseer om die implikasies van 'n situasie te snap en tot die grondoorsaak van 'n probleem deur te dring.
55. **Oordeel** - Ontwikkeling van alternatiewe optrede en aksies en die neem van besluite wat op logiese afleidings gegrond is en die feitelike inligting weerspieël.
56. **Kreatiwiteit/Innovasie** - Vermoë en bereidwilligheid om met verbeeldingryke en skeppende oplossings binne werksituasies vorendag te kom, of dit te herken en te implementeer om probleme te voorkom en geleenthede te benut.
57. **Sintese van inligting** - Vermoë om (vir eie en ander se gebruik) inligting, resultate van analyses en bydraes uit verskeie dissiplines te integreer, te ontleed en tot sinvolle gevolgtrekkings te kom. Verspreiding van inligting (indien nodig) na korrekte gebruikspunte is noodsaaklik.

58. **Inwinning van inligting** - Vermoë om inligting uit geliasseerde en gedokumenteerde/gerekenariseerde bronne te verkry asook die verkryging van inligting van kontakpersone/spesialiste en die gebruik van verwysingsgidse.
59. **Nuussin** - Instinktiewe aanvoeling van wat suksesvol nuuswaardig benut kan word selfs uit dit wat anders onbenullig kan voorkom.
60. **Organisatoriese sensitiwiteit** - Voorsien en interpreteer faktore elders in die organisasie, of buite die organisasie wat jou eie organisasie/afdeling kan beïnvloed.
61. **Omgewingsensitiwiteit** - Voorsien en besef die impak van besluite/aksies van jou organisasie/afdeling elders in die organisasie sowel as op die omgewing. Vermoë om die impak en implikasies van interne en eksterne faktore op die organisasie in ag te neem.
62. **Temperament** - Gebalanseerde en volwasse gemoedstoestand wat taamlik konstant bly in 'n stresvolle omgewing.
63. **Aanpasbaarheid** - Wees steeds doeltreffend ondanks take, verantwoordelikhede, 'n omgewing of mense wat wyd uiteenlopend kan wees.
64. **Energie** - Handhawing van 'n hoë vlak van aktiwiteit en entoesiasme sonder om doeltreffendheid in te boet.
65. **Integriteit** - Handhaaf erkende sosiale, etiese en organisasie norme en -waardes.
66. **Strestoleransie** - Stabiele prestasie onder druk en/of wanneer teenkanting ondervind word. Stres kan deur tyddruk, teenkanting van idees, groepdruk en/of moeilikheidsgraad van take veroorsaak word.
67. **Volharding** - Vermoë om met 'n taak te volhard en dit suksesvol deur te voer, niteenstaande struikelblokke wat ondervind mag word.

77. **Affiliasie motivering** - Dryfkragte wat individu motiveer om positiewe, emosionele verhoudings met ander te ontwikkel, te handhaaf of te herstel.
78. **Veranderingsbestuur** - Vermoë en bereidwilligheid om toekomstige doelwitte te wysig na aanleiding van verandering en die veranderingsproses te fasiliteer.